

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم : أحمد بن حميد بن محمد العبادي الكلية : التربية القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير التخصص : إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة: ((الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة))

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد:...

بناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢١/٢/٢٠ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم، فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه.

والله الموفق،،،

أعضاء اللجنة

المناقش الخارجي

المناقش الداخلي

المشرف

الاسم: د/ هاشم بن بكر حريري

الاسم: د/ جوير بن ماطر الكبيتي

الاسم: د/ محمد بن معيض الونيناتي

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

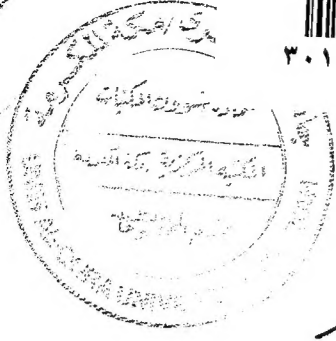
يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. عبد المحسن بن محمد هلال

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة .

٢٥٠
١٠٤٥٦



١٤٢٦

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة

إعداد

الطالب/ أحمد بن حميد بن محمد العبادي

إشراف الدكتور

محمد بن معيض بن جويعد الوديناني

متطلب تكميلي

لنيل درجة الماجستير

من قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

١٤٢٠هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : (الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة)
أهداف الدراسة : تهدف لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ،
والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي .

تصميم الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي) كما استخدم مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، ومقياس (يورتير وزملاؤه) لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وطبقت الأداة على مديري مدارس التعليم العام للبنين داخل محافظة جدة في الفصل الثاني من العام ١٤١٩ هـ، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون .

أهم النتائج:

١- أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، ويشغلون المستوى الوظيفي الخامس، وتتراوح خنماتهم من ٢٥ سنة فأكثر، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠ ألف وأقل من ١٥٠٠٠ ألف ريال.

٢- أن الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة مرتفع بدرجة بلغ متوسطها الحسابي العام (٣,١١).

٣- عدم جود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و (٠,٠٥) بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والراتب، وبين الالتزام التنظيمي.

٤- عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و (٠,٠٥) بين التحدي في العمل وبين الالتزام التنظيمي.

٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥) بين أهمية العمل ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي.

٦- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و (٠,٠٥) بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين، والمسؤولين بالإدارة، والزملاء لمدير المدرسة، والثقة فيهم وبين الالتزام التنظيمي.

٧- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و (٠,٠٥) بين رضا مديري المدارس عن الرواتب والمكافآت الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة من قبل المشرفين والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

التوصيات:

١- لتفادي التحول من وظيفة مدير المدرسة لمجرد أي تغير بسيط يوصي الباحث بأن تعطى لوظيفة مدير المدرسة صفات جذب قوية، وذلك بمنح مديري المدارس صلاحيات تعطيهم الإستقلالية في أداء العمل واتخاذ القرار وتحقيق الذات. مما يضمن كفاءة القيادات الإدارية ويمنعهم من التسرب الوظيفي وترك أعمالهم، ويرغبهم في البقاء والاستمرار فيها.

٢- نظراً لتناقص العائد في وظيفة مدير المدرسة مع التقدم في الخبرة والافتقار من سن التقاعد حيث يجد بعض المديرين أنهم يعملون بربع الراتب أو بأقل وهذا قد لا يكون مغرياً للبقاء والعطاء في هذه الوظيفة . لذا يوصي الباحث بوضع حافز يتوج نهاية الخدمة في إدارة المدرسة، كشهادة تميز، أو وسام وطني، أو مكافأة نهاية الخدمة للأداء المتميز وفق شروط وضوابط من أجل الحصول عليها.

٣- نظراً لأن تطبيق الأنظمة الصادرة من وزارة المعارف قد تنعكس سلباً على علاقات المديرين والعاملين معهم. لذا يوصي الباحث بأن تصاغ أنظمة وزارة المعارف بطريقة تعطي للمدير حرية تطبيق القرارات في ضوء متطلبات الموقف .

٤- جعل وظيفة مدير المدرسة نوعاً من التحدي الوظيفي تتطلب مهارات خاصة، وتستخدم تقنيات متطورة وتتابع التطورات، وتحتاج لبذل جهود عالية، وذلك بتوفير البرامج التطويرية والتدريبية لمديري المدارس، من أجل تطويرهم وظيفياً، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، مما يشعره بنوع من التحدي، لأن العمل في إدارة المدرسة يشبه أداء أي عمل إداري في أي مؤسسة أخرى، ولكن وظيفة مدير المدرسة لم تأخذ صفة مهنية، كصفة مهنة رجل القانون أو إدارة الشؤون المالية، وأن وظيفة مدير المدرسة ممكن أن يؤديها أي فرد. لذا يوصي الباحث بأن تتصف وظيفة مدير المدرسة بالصفة المهنية. وأن يكون للمديرين رابطة وجمعية مهنية لا يلتحق بها ولا ينظم إليها إلا المتميزين منهم والحاصلين على شهادات تخصص في الإدارة.

عميد كلية التربية

المشرف

الباحث

د. صالح بن محمد بن صالح السيف

د. محمد بن معيض بن جويع الوديعاني

أحمد بن حميد بن محمد العبادي

التوقيع :

التوقيع :

التوقيع :

الإهداء

إلى والدتي الكريمة التي كانت شغوفة لرؤية هذه الرسالة

ووافها الأجل قبيل مناقشتها

رحمها الله وغفرلها وأسكنها فسيح جناته

إلى زوجتي الغالية التي شاركتني مسيرة الكفاح

إلى إبني محمد... وبناتي...

إلى كل من ساعدني وشجعني على مواصلة دراستي

إلى كل من دعا لي بالتوفيق لإكمال هذه الدراسة

إلى كل العاملين في ميدان التربية والتعليم

ولكل المهتمين بشؤون هذا الميدان

أهدي هذا البحث ...

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، فقد وهبنا سبحانه جلّت قدرته نعماً كثيرة لاتعد ولا تحصى، وأشكره وأثني عليه على ما أنعم ويسر وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا العمل . . وبعد :

فبعد شكر الله جلّت قدرته فإن الباحث يتقدم ببالغ الشكر والتقدير للدولة رعاها الله وعلى رأسها خادم الحرمين الشريفين حفظه الله لحرصها على التعليم ورعايته باتاحتها الفرصة للطلاب لإكمال دراساتهم العليا.

كما يتقدم بالشكر لوزارة التعليم العالي، ولجامعة أم القرى ممثلة في معالي مديرها ولعمادة الدراسات العليا وكلية التربية عمادة ووكالة وأستاذة على إتاحة الفرصة للباحث لإكمال دراسته العليا.

كما يتقدم الباحث بالشكر لسعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط ولسعادة أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بها وبالأقسام الأخرى الذين وهبوا أنفسهم وبذلوا قصارى جهدهم لتذليل كل الصعوبات والعقبات وإنارة طريق المعرفة لأهل من مناهل هذا الصرح الفياضة.

كما يتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره للأستاذ الفاضل المشرف على الدراسة سعادة الدكتور/ محمد معيض الوديناني أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط، على كريم صبره، وجم تواضعه، وعلى كل ما بذله من جهد، وما قدمه لي من توجيهات ونصائح وإرشادات وأراء سديدة ساهمت في إنجاح هذه الدراسة .

والشكر موصول لأساتذتي الأفاضل سعادة الدكتور/ جوبير ماطر الثبتي، وسعادة الدكتور/ محمد منشي لمناقشتها خطة الدراسة وتحكيم استبانتها وبقيّة المحكمين ، والثناء والشكر موصولاً للشموع المضيئة سعادة الدكتور/ جوبير ماطر الثبتي وسعادة الدكتور/ هاشم بكر حريري لمناقشة الدراسة مع سعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوديناني المشرف على الرسالة فلهم مني دائماً الشكر والعرفان على مناقشتهم وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم وإثرائهم الدراسة وتطريزها بأحرف من نور العلم والمعرفة.

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لمعالي وزير المعارف، ولمعالي وكلاء الوزارة، ولمنسوبي الإدارة العامة للتدريب التربوي بالوزارة لتشجيعهم وحثهم المتواصل لطلاب الدراسات العليا وتفرغهم لإكمال دراساتهم.

كما يتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره لسعادة مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة الأستاذ/ سليمان بن عواض الزايدي على تشجيعه المتواصل ودعمه المعنوي للباحث لإكمال دراسته. والشكر موصولاً لسعادة مساعد المدير العام للشؤون التعليمية، وسعادة مدير الإشراف التربوي، وسعادة مدير وحدة الإدارة المدرسية وسعادة مدير التدريب التربوي، ، وسعادة مدير التطوير التربوي، ومدير الاتصالات الإدارية بالإدارة على تشجيعهم ودعمهم للباحث على مواصلة دراسته.

كما أتقدم بالشكر لكل اللذين ساهموا ومدوا لي يد العون بالمساعدة والتشجيع والدعاء لإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود ولايسمح لي المجال بحصرهم فجميع مني خالص الشكر وفائق التقدير.

الباحث

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١	إهداء.....	أ
٢	شكر وتقدير.....	ب
٣	قائمة المحتويات.....	ج
٤	قائمة الجداول.....	د
٥	قائمة الملاحق.....	هـ
	الفصل الأول : المقدمة	
٦	توطئة.....	٢
٧	موضوع الدراسة.....	٤
٨	أهداف الدراسة.....	٧
٩	أسئلة الدراسة.....	٧
١٠	أهمية الدراسة.....	٨
١١	حدود الدراسة.....	٩
١٢	مصطلحات الدراسة.....	٩
	الفصل الثاني: مراجعة أدبيات الدراسة	
١٣	أدبيات الدراسة.....	١٢
١٤	مفهوم الالتزام التنظيمي.....	١٢
١٥	أبعاد الالتزام التنظيمي.....	١٥
١٦	مراحل الالتزام التنظيمي.....	١٨
١٧	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.....	١٩
١٨	الصفات الشخصية والالتزام.....	١٩
١٩	السن.....	١٩
٢٠	المؤهل التعليمي.....	٢٠
٢١	المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.....	٢١
٢٢	الحالة الاجتماعية.....	٢٢
٢٣	صفات العمل والالتزام.....	٢٣
٢٤	الفصل الثالث : التصميم الإجرائي للدراسة	
٢٥	منهج الدراسة.....	٣٠
٢٦	مجتمع الدراسة.....	٣٠
٢٧	وصف مجتمع الدراسة.....	٣٠
٢٨	أداة الدراسة.....	٣١
٢٩	صدق وثبات أداة الدراسة.....	٣٣
٣٠	الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات.....	٣٣
٣١	تحليل المعلومات.....	٣٤
٣٢	الفصل الرابع	
٣٣	عرض وتحليل البيانات.....	٣٦
م	وصف خصائص العينة.....	٣٦
٣٤	الإجابة على تساؤلات الدراسة.....	٤١
٣٥	إجابة السؤال الأول.....	٤١

٤١	الإجابة على تساؤلات الدراسة	٣٤
٤١	إجابة السؤال الأول	٣٥
الصفحة	الموضوع	م
٤٥	إجابة السؤال الثاني	٣٦
٤٨	إجابة السؤال الثالث	٣٧
	الفصل الخامس	٣٨
٥٧	ملخص الدراسة	٣٩
٦٠	نتائج الدراسة	٤٠
٦٦	التوصيات	٤١
٦٧	توصيات لدراسات مستقبلية	٤٢
٦٩	المراجع	٤٣
٧٩	الملاحق	٤٤

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	م
٣٠	عدد المدارس الحكومية بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة جدة	١
٣٤	عدد الاستبانات الموزعة والمعادة والمستبعدة	٢
٣٧	التوزيع التكراري والنسبة المئوية للسنة	٣
٣٧	التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى الوظيفي	٤
٣٨	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لسنوات الخدمة	٥
٣٩	التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى التعليمي	٦
٤٠	التوزيع التكراري والنسبة المئوية للراتب	٧
٤٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مديري المدارس على أسئلة الالتزام التنظيمي	٨
٤٥	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية والالتزام التنظيمي	٩
٤٨	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين خصائص العمل والالتزام التنظيمي	١٠
٥١	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين مناخ العمل والالتزام التنظيمي	١١
٥٣	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي	١٢

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	م
	أداة الدراسة	١
	بيان بأعداد المدارس الحكومية داخل محافظة جدة	٢
	خطاب كلية التربية بجامعة أم القرى لمدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة (تعليم جدة)	٣
	خطاب مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة (تعليم جدة) للمدارس لتطبيق الاستبانة	٤
	خطاب مدير معهد البحوث لكلية التربية بعدم دراسة الموضوع من قبل	٥

الفصل الأول

* المقدمة

* توطئة

* موضوع الدراسة

* أهداف الدراسة

* أسئلة الدراسة

* أهمية الدراسة

* حدود الدراسة

* مصطلحات الدراسة

توطئة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة في معظم مناحي الحياة من تطور في مجال التكنولوجيا، وأرتفاع مستوى الإنتاج وتطور أساليبه، والذي نمت في ظله التنظيمات وازدادت أهميتها حتى أصبحت ظاهرة العصر. ومع أهمية التنظيم لحياة الأفراد، أصبحت التنظيمات تعتبر الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف، وتسعى كل دولة إلى تحقيق التنمية والرفاهية لأفرادها، وبالتالي تقوم الدول على اختلاف أشكالها وأيدلوجياتها إلى إعطاء التعليم ومؤسساته عناية فائقة نظراً لأهمية التعليم ومؤسساته لتحقيق التنمية والرفاهية. ويتجلى دور المؤسسات التعليمية التربوية في التنمية من خلال قدرتها على إعداد الكوادر البشرية القادرة على تخطيط وتنفيذ وإدارة البرامج التنموية.

ومن هذا المنطلق سعت حكومة المملكة العربية السعودية على زيادة كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية. وأولتهم رعاية خاصة ، وفق خطط علمية مدروسة لمواكبة التطورات المتلاحقة فأخذت تبذل قصارى جهدها وتنفق الأموال الطائلة وتصرف جل وقتها في اختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم العناية الخاصة، موفرة لهم التدريب المناسب، وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية منها والمعنوية مما يسهم في سد احتياجاتهم.

وكان للإدارة المدرسية نصيب كبير من هذه الرعاية لمسيرة التقدم وتلبية حاجات المجتمع. حيث تم إبتعاث العديد منهم إلى الولايات المتحدة وأوربا، وذلك لإتاحة الفرصة لهم لمواصلة مشوارهم التعليمي ، وتلقى العديد منهم دورات تدريبية، لتزويد غير المؤهلين بالخبرات والمهارات العلمية والتربوية والمهنية التي تمكنهم من أداء رسالتهم.

كما أتاحَت الفرصة للبعض أخذ دورات تدريبية وهم على رأس العمل إما في الإدارات التعليمية، أو في كليات المعلمين، أو في جامعات المملكة، كما أتاحَت الفرصة للبعض لإكمال الجامعة بكليات المعلمين، أو الدراسات العليا بجامعات المملكة عن طريق التفرغ الجزئي أو التفرغ الكامل. وذلك بهدف رفع معدل الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى المهنة لأن تحقيق الدولة لأهدافها التعليمية مرتبط بقدرة مؤسساتها التعليمية على إنجازها لمهامها الموكلة بها على أكمل وجه .

والمؤسسات التعليمية التربوية تعتمد في نجاحها على قدرة ونوعية العاملين بها من المعلمين والمديرين، فمدير المدرسة يحتل مكان الصدارة فيها، ويلعب دوراً أساسياً في العملية التربوية التعليمية. ويتوقف نجاحه على تهيئة العوامل ذات العلاقة في التزامه ومنها إشعاره بأهميته للعمل، وإعطائه الاستقلالية في أدائه، واستغلال مهاراته ، ووضوح مهام عمله، والثقة فيه، ودعمه المعنوي وتشجيعه، وإعطائه راتباً مجزياً، وإعطائه المكافآت والحوافز المعنوية، وتقدير عمله الذي يقوم به، إيماناً منها بأن التزام العاملين التنظيمي، يزيد من ارتباطهم بعملهم، وبذلهم جهوداً عالية لإنجاحه، ورغبتهم الأكيدة في البقاء به، واستمرارهم فيه، وإخلاصهم، وتميزه في أدائه ، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التزامه التنظيمي وزيادة مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي المهم لتوجيههم الوجهة الصحيحة، مما يقلل من سلوكهم السلبي كالاهمال والتقصير في العمل أو التأخر أو التغيب عنه أو تركه، أو الشعور بالإحباط فيه. لتحقيق المدرسة أهدافها وقيمتها بكفاية وفاعلية.

وقد أشار العتيبي (١٩٩٣م) إلى أن الالتزام التنظيمي لا يقتصر على التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب ، فقد أكدت الدراسات أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي عند الموظفين ، قل دوران العمل لديهم ماودي وستيزر وبورتر (١٩٧٩)، ستمبف وهارتمان (١٩٨٤)، ستيزر (١٩٧٧). كذلك تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يساعد كثيراً في انخفاض نسبة الغياب ويحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي. ماودي وستيزر وبورتر (١٩٧٩م)، ولرسون وفوكنمي (١٩٨٤م)، و كوتس وستيزر (١٩٧٨م)، و هوم وكاتربرج وهولن (١٩٧٩م). (ص ١١١).

فإذا لم يتحقق له ذلك قلت درجة التزامه التنظيمي لمؤسسته التربوية، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة القيام بدورها، وهذا بدوره له مردود سلبي علي العملية التعليمية. وهذا ما دفع الباحث لإجراء الدراسة انطلاقاً من إحساسه بأهمية دور مدير المدرسة في العملية التعليمية. وتحقيق أهدافها.

موضوع الدراسة:

يعتبر الالتزام التنظيمي من الموضوعات الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة . وعلى الرغم من كثرة الدراسات الغربية التي تناولت مجال الالتزام التنظيمي إلا أن هذا الموضوع رغم أهميته لم يلق الاهتمام ولم يحظ بعدد كاف من الدراسات الميدانية في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة ، وعلى مستوى الوطن العربي بصفة عامة.

وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي في تأثيره على الفرد وعلى المنظمة وقد أشارت دراسات عربية وغربية عديدة إلى أن الإلتزام التنظيمي يؤثر على الفرد والمنظمة في قدرتها على إنجاز أهدافها ويتجلى تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد من ناحيتين.

وقد قسم رومزيك (Romzek) تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

الأول يوضح تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل "non work consequences". الثاني يوضح أن للالتزام التنظيمي تأثيراً على مسار الفرد المهني Carer "consequences" أما بالنسبة للالتزام التنظيمي وتأثيره على الفرد خارج نطاق العمل فإما أن يكون إيجابياً أو سلبياً. فإذا كان الإلتزام التنظيمي إيجابياً فإنه يقوي الرغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله بالمؤسسة، ويجعله مستمتعاً عند أدائه لعمله مما ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضاه الوظيفي يجعله متبنياً لأهدافها ويعتبرها أهدافه فهو يعمل جاهداً لتحقيقها. فشعوره بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياته الخاصة ويضفي عليها نوعاً من المتعة والرضا والسعادة. أما إذا كان الإلتزام التنظيمي سلبياً فإنه يوجه الفرد لاستثمار جميع طاقاته للعمل ولا يترك له وقتاً لنشاطاته خارج العمل . مما يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين . إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل فهو دائم التفكير في عمله .

أما القسم الثاني لتأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد فينعكس على التقدم الوظيفي للموظف ذو الإلتزام المرتفع فنجد أنه مجداً في عمله، فهو أسرع تقدماً في المراتب الوظيفية . فالإلتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المؤسسة التي

يعتبرها أهدافاً له فهو يرى أن من مصلحته النهوض بالمؤسسة لثقلته في أنها ستكافئه على التزامه وإخلاصه. وأظهرت دراسات الالتزام التنظيمي أن للالتزام تأثيراً إيجابياً على المؤسسة في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وقلة ترك العمل. فقد أظهرت الدراسات التي قام بها ماودي ، بورتر ، ودبن (Mowday Porter and Dubin) (١٩٧٤م) والدراسة التي قام بها لارسون وفاكمي (Larson and Fukami) (١٩٨٤م) والدراسة التي قام بها ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) والدراسة التي قام بها القطان (١٩٧٨) أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للموظف وأدائه. ومن ناحية أخرى أظهرت دراسات عديدة عن وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل ، كما أظهرت الدراسات تأثيراً سلبياً للالتزام على ترك العمل (Turnover). فإن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض تركوا أعمالهم. وحدد موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) الفوائد التي تعود على المؤسسة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل في التالي:

- (١) تقليل المصروفات الإدارية التي ترتبط بعملية التوظيف واختيار أعضاء جدد وتدريبهم.
- (٢) انخفاض الإنتاجية أثناء تدريب العامل الجديد .
- (٣) غياب بعض الموظفين عن العمل أو تركه قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين الآخرين مما قد يزيد من عدد المتغيين أو تركهم للعمل. وتكون هذه المشكلات أكثر عمقاً عندما تكون بين القيادات الإدارية .

- (١) المؤسسة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع تصبح هاجس جميع الأفراد الذين يريدون الانضمام لها. مما يسهل على المؤسسة اختيار موظفين جدد ذوي مهارات عالية.

ولقد ركزت غالبية الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي رغم قلتها على قياس مستوى الولاء والمقارنة بين المجموعات مثل دراسة القطان، (١٩٩٨٧) ودراسة العتيبي، (١٩٩٣) ودراسة المير، (١٩٩٥) في القطاعات الخاصة ودراسة دربول ، (١٩٩٧) على المعلمين.

أما دراسة خطاب ، (١٩٨٨) فقد اهتمت بدراسة الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى المرأة السعودية العاملة بقطاع الخدمة المدنية في جميع المجالات المهنية.

أما دراسة نعمة وآخرون ، (١٩٩٦) فركزت على قياس مستوى الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

أما دراسة العتيبي والسواط ، (١٩٩٧) فركزت على قياس مستوى الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بين الابعاد المكونة للولاء للموظفين الذين يشغلون المراتب العليا والوسطى والتنفيذية .

ونظراً لأهمية مدير المدرسة في العملية التربوية التعليمية فقد اختار الباحث الإلتزام التنظيمي لمديري المدارس والعوامل المرتبة به بمحافضة جدة موضوعاً لبحثه لعدم وجود أي من الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع بالدراسة على حد علم الباحث. كما يرى الباحث أن وزارة المعارف في حاجة ماسة لمثل هذه النوعية من الدراسات الميدانية.

فمدير المدرسة هو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة والعمل الرئيسي لنجاح التربية خاصة تربية التلاميذ وتعليمهم، وهو المنفذ للسياسة التعليمية، لأنه يلعب دوراً أساسياً لإنجاح العملية التربوية والتعليمية من خلال قيامه بمسؤولياته وواجباته، ويتوقف نجاحه علي تهيئة العوامل ذات العلاقة في التزامه، ومنها إشعاره بأهميته للعمل وإعطائه الاستقلالية في أدائه، واستغلال مهاراته، ووضوح مهام عمله، ودعمه المعنوي وتشجيعه من قبل المشرفين والزملاء وثقتهم فيه ورضاه عن راتبه الذي يتقاضاه، وإعطائه المكافآت والحوافز والمعنوية، وتقديرهم للعمل الذي يقوم به يزيد من ارتباطه بعمله، وبذلك جهوداً عالية لإنجاحه، ورغبته الأكيدة في البقاء به، واستمراره فيه، وإخلاصه، وتميزه في أدائه، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التزامه التنظيمي بعمله. لتحقيق المدرسة أهدافها وقيمها بكفاية وفاعلية. فإذا لم يتحقق له ذلك قلت درجة التزامه التنظيمي لمؤسسته التربوية، وبالتالي لا تستطيع القيام بدورها، وهذا بدوره له مردود سلبى علي العملية التربوية التعليمية وعلي الاقتصاد الوطني للدولة.

أهداف الدراسة :

١ - معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جـدة باستخدام مقياس بورتير وزملاؤه (١٩٧٤) .

٢ - الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جـدة من المتغيرات الشخصية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) ومتغيرات بيئة العمل التالية: (أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل، الدعم المعنوي من قبل المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الثقة في المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة) باستخدام مقياس (موتاز ١٩٨٩).

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يحاول الباحث الإجابة علي الأسئلة التالية :

١ - ما درجة الإلتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جـدة ؟ باستخدام مقياس (بورتير وزملاؤه ١٩٧٤).

٢ - هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جـدة وبين المتغيرات الشخصية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي، والراتب) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ؟ باستخدام مقياس (موتاز ١٩٨٩).

٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جـدة وبين متغيرات بيئة العمل التالية: (أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل، الدعم المعنوي من قبل المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الثقة في المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ؟ باستخدام مقياس (موتاز ١٩٨٩).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة لأنها تبحث في موضوع الالتزام التنظيمي وتأثير العوامل ومنها الصفات الشخصية ، و صفات وخصائص العمل، والخبر أثناء العمل عليه، وأهمية الالتزام التنظيمي للمؤسسات التربوية وأثره الواضح علي سير العمل التربوي فيها لتستطيع أن تحقق أهدافها التعليمية بكفاية وفاعلية متميزة.

وقد أشار القطان (١٩٨٧م) إلى أهمية هذا الموضوع وأوصى بإجراء دراسات ميدانية فيه (ص ٢٣).

لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة النتائج التي يمكن أن تفسر درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظه جدة من خلال دراسة العلاقة بين العوامل المرتبطة به. في عينتها التي تختلف عما في الدراسات السابقة . وتبرز أهمية الدراسة في التالي:

أولاً: من الجانب النظري يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية لقللة البحوث والدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به في المملكة العربية السعودية وبخاصة في الجانب التربوي ، وأن تسهم — بإذن الله — في تجسير المعرفة بين الدول العربية إذ تعتبر أول دراسة تطبق على مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحث، وتفتح أفقاً جديدة لدراسات مماثلة في الالتزام التنظيمي في الوطن العربي.

ثانياً: من الجانب العملي ستعطي هذه الدراسة — إن شاء الله — تقويماً علمياً عن درجة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جدة، لكي يتمكن المعنيون بوزارة المعارف من التعامل معها بصورة سريعة، مما يوفر عليهم الجهد والوقت والمال.

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة علي قياس درجة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين.

٢- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة علي مديري مدارس التعليم العام للبنين بجميع المراحل التعليمية داخل محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية .

٣- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام

١٤١٩ - ١٤٢٠ هـ.

مصطلحات الدراسة:

أوردت دراسة خضير وآخرين (١٩٩٦) التعريف التالي:
"الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها" (ص: ٧٦).
أورد فؤاد الشيخ سالم وآخرين (١٩٩٢) التعريف التالي للتنظيم:
"التنظيم: هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية". (ص-١٢٥).

العوامل المؤثرة هي:

الصفات الشخصية: هي: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب).

خصائص العمل هي: (أهمية العمل لوزارة المعارف، أهمية عمل المدير للمدرسة، التحديات التي يواجهها المدير في العمل، وضوح مهام العمل للمدير).

مناخ العمل ويشمل:

- (أ) المكافآت الاجتماعية وتشمل: (الدعم المعنوي والتشجيع من قبل المشرفين التربويين، والمسؤولين، والزملاء، والثقة في المشرفين التربويين، والمسؤولين، والزملاء).
- (ب) مكافآت جهة العمل وتشمل: (الرضا عن الراتب الشهري، والرضا عن الحوافز الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به المدير).

التعريف الإجرائي:

يقصد بالالتزام التنظيمي في هذه الدراسة رغبة مدير المدرسة في بذل مستوى عال من الجهود لإنجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها، ورغبته الشديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمتها.

وهو ما يعبر عنه في هذه الدراسة بعلامة استجابة مديري المدارس بمحافظته جادة وفق مقياس الالتزام التنظيمي المستخدم في الدراسة.



الفصل الثاني

مراجعة أدبيات الدراسة

أدبيات الدراسة

يستعرض الباحث في هذا الجزء مفهوم الالتزام التنظيمي، وأبعاده، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة. ولقد تناولته العديد من الدراسات والبحوث تعريفاً وتحليلاً وشرحاً موضحة أهم الدوافع والأسباب والآثار التنظيمية المترتبة على درجة وجوده.

وبناء عليه يستعرض الباحث بعض التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي:

عرف بورتر وآخرون (١٩٧٤) الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:

١- اعتقاد اقوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

٣- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وعرف (Mowdy, Porter & Steers 1979, 1982) بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد

لأهداف المؤسسة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. خطاب، (١٩٨٨: ٣١).

وعرف (MOWDAY ET AL (1982 تصور PORTER&SMITH (1970) الالتزام بأنه أكثر ملاءمة

سواء من حيث المفهوم أو من حيث أغراض التنبؤ، حيث يقوم المفهوم على ثلاثة عناصر هي:

١- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، ومدى تقبلها.

٢- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

٣- الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم. الطحيم، (١٩٩٦: ١٠٦).

عرف بشنان (Buchanan 1974) الالتزام بأنه تعبير عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المؤسسة ، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها، نعمة وآخرون، (١٩٩٦: ٧٦).

وفرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي.

أولاً: الإحساس بالانتماء (Identification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانياً: المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement) من قبل الفرد التي تنبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به .

ثالثاً: الولاء (Loyalty) والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف، ومضاعفة الجهد.

عرف (Near, 1989) الالتزام التنظيمي بأنه إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية وأهداف المؤسسة يتولد لديه غالباً إحساس إيجابي والتزام لها . إضافة إلى تزايد الرغبة لديه للبقاء فيها، كما يدفعه شعوره هذا إلى المزيد من العطاء الجيد . مما يجعل مثل هذه المؤسسات — التي يتميز منسوبها بهذه السمات — أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها.

من وجهة نظر شيلدون (Sheldon) (١٩٧١م) التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها. أما بيكر (Becker) (١٩٦٠م) فيعرفه بأنه الزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المؤسسة نتيجة استثمار الفرد داخل المؤسسة مما يخشى فقدانه إذا تركها. العتيبي والسواط، (١٩٩٧) ص: ١٤-١٥.

عرف بورتر (Porter) (١٩٧٤م) الالتزام بأنه ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط وإنما من أجل المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها ، وهو مؤشر إيجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد.

وعرف ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) الالتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته والمساهمة الفعالة بها.

وعرف أوريلي (O'Reily) (١٩٨٠م) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها.

مما سبق من مفاهيم يجد الباحث اتفاقاً واضحاً على مفهوم الالتزام بالرغم من الاختلاف في تفسيره ويمكن القول بأن الالتزام ما هو إلا عملية تتم كالتالي:

أولاً : قبول بأهداف المؤسسة وقيمها .

ثانياً : بذل الفرد أقصى طاقة من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقيمها.

ثالثاً : رغبة الفرد القوية للبقاء في المؤسسة واستمراره عضواً فيها.

أبعاد الالتزام التنظيمي :

بعد أن استعرض الباحث مفهوم الالتزام التنظيمي يستعرض في هذا الجزء أبعاد الالتزام التنظيمي حيث وجد إن دراسات الالتزام التنظيمي تناولت مفهومه بشكل عام في بداية ظهورها ، دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي. وحدد ريتشرز (Reichers) تعدد هذه الأبعاد إلى الأسباب التالية:

(١) إن أي مؤسسة مكونة من عدة فئات تشمل التالي :

(أ) موظفين تنفيذيين (Rank and File employees).

(ب) عملاء أو مستفيدين (Clients / Customers).

(ج) إدارة عليا (Top Manager / Owners) .

(د) عموم المواطنين (Puplic at large).

وكل فئة من الفئات لها أهداف خاصة بها، وليس من الضروري اشتراك كل الفئات في هدف واحد.

(٢) أن في داخل كل مؤسسة في العادة تكتلات (Coalitions). أي مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة واحدة لها اهتمام واحد، وكل مجموعة منها تحاول أن تحصل على منافع خاصة لها دون المجموعات الأخرى .

وبناء على تعدد المجموعات داخل المؤسسة ، فإنه لابد من وجود أهداف وقيم لكل مجموعة تحاول تحقيقها، وهذه الأهداف والقيم تختلف من مجموعة إلى أخرى، وبالتالي فإن التزام الأفراد والمجموعات بالأهداف والقيم تختلف كذلك. وهذا جعل أبعاد الالتزام التنظيمي عند الباحثين متعددة، إلا أنهم يختلفون في تحديدها.

ومن هذا المنطلق يستعرض الباحث بعضاً من أبعاد الالتزام التنظيمي:

حدد بورتر وآخرون (١٩٧٤) بعدين للالتزام هما التطابق، والانتماء بالمنظمة.

وضح (اوريلي وكالدول O Reilly & Caldwell) بعدين للالتزام هما الالتزام

الاتجاهي والالتزام السلوكي.

حدد ستاو (Stew) (١٩٧٧م) وسلانيك (Salience) (١٩٧٧م) أبعاد الالتزام

التنظيمي في البعدين التاليين :

(١) الالتزام الاتجاهي (Attitudinal Commitment) والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها .

(٢) الالتزام السلوكي (Behavioral Commitment) والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق . فجهد ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.

أما كيدرون (kidron) (١٩٧٨م) فيذكر بعدين للالتزام هما :

(١) الالتزام الاخلاصي "Moral Commitment" والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه .

(٢) الالتزام المحسوب "Calculative Commitment" والمقصود به الرغبة التي يديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل .

أما مير وآلن وسميث (Meyer & Allen and Smith) (١٩٩٣م) فقد بينوا ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي :

(١) الالتزام المؤثر (Affective Component): والذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية "Task Autonomy" وأهمية "Task Significance"، وكيان "Task Identity"، وتنوع المهارات المطلوبة "Skill Variety" وقرب المشرفين وتوجيههم له "Supervisory Feedback". كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله أو ما يخصه هو.

(٢) الالتزام الأخلاقي (المعياري) (Normative Component)، والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من

قبل المؤسسة لمنسوبيها ، وسماعها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

(٣) الالتزام المستمر (Continuance Component)، والمقصود به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى. العتيبي والسواط، (١٩٩٧) ص: ١٦-١٧

وترى كانتور (Kantor) أن للالتزام الاجتماعي ثلاثة أسس هي:

١- الالتزام المستمر (Continuance Component) ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

٢- الالتزام التلاحمي (Cohesion Commitment) يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة. ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر، مركزاً على السلوك الإيجابي.

٣- الالتزام الموجه (Control Commitment) ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها. المعاني، (١٩٩٩: ٤٧).

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض . كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمها، وارتباطه نفسياً بأهدافها وقيمها، وتبنيه لها، واعتبارها جزءاً من أهدافه وقيمه. متأثراً بخصائص العمل ومناخه لمشاركته الإيجابية في تنفيذه، مركزاً على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء بها. والاستمرار فيها متمسكاً بعضويتها، وباذلاً جهوداً جبارة لتحقيق أهدافها.

مراحل الالتزام التنظيمي :

أن العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته قد حددتها ولشتي ولافلن (Welsch and Lavan) في التالي :

الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها Entry (organizationn) وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي : حيث أن الفرد يحرص على بذله جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

ويشير أورالي (O'Reily) إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

(١) الإذعان (Compliance) أو الالتزام فالفرد مبني على ما سيحصل عليه

من المؤسسة من فوائد في البداية ، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .

(٢) مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة (Identification): فنجد الفرد

يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء ، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

(٣) مرحلة التبنى فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له

(Internalization): فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف

الفرد وقيمه.

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

يستعرض الباحث في هذا الجزء تأثير المتغيرات الشخصية، وصفات وخصائص العمل على الالتزام التنظيمي والعلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي. وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من ناحية العلاقة بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي. فقد تناولت الدراسات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصفات الشخصية وتباينت نتائجها، فمنها ما يؤكد على وجود علاقة، والآخرى لم تتوصل إلى إيجاد علاقة، ومن خلال تلك المراجعة وجد الباحث أن من أبرز المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي هي: الصفات الشخصية، صفات وخصائص العمل، الخبرة أثناء العمل.

ولقد حددها ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) في ثلاث مجموعات وهي:

١- الصفات الشخصية.

٢- صفات وخصائص العمل.

٣- الخبرة أثناء العمل.

الصفات الشخصية والالتزام Individual Characteristics :

تعتبر الصفات الشخصية Individual Characteristics من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وتشمل السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة، الراتب. ولقد أظهرت الدراسات العربية تبايناً في العلاقة بين السن، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة، والالتزام التنظيمي.

السن:

تباينت نتائج الدراسات العربية في طبيعة العلاقة بين السن والالتزام التنظيمي. فقد أظهرت دراسة القطان، (١٩٨٧م) عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والعمر، وتتفق مع دراسة العتيبي، (١٩٩٣) والمير، (١٩٩٦) وتختلف مع دراسة الطحيم، (١٩٩٦) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين السن والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة العتيبي، (١٩٩٣) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الولاء التنظيمي والعمر (٠,١٥٠) ذات دلالة إحصائية (٠,٠٠١). أما دراسة المير، (١٩٩٥) فأظهرت وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمر، وبين الالتزام التنظيمي لأفراد المجموعة السعودية وهذا يعني أنه كلما زاد عمر الموظف زاد ولاؤه لمنشأته. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة القطان، (١٩٨٧) والعتيبي، (١٩٩٣) .

أما دراسة دربول، (١٩٩٧) فأظهرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعمر، عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٠١) وهذا يعني أن الولاء التنظيمي مرتبط بعمر الفرد، أي أنه كلما زاد العمر زاد ولاء المعلم لمنظّمته. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة المير (١٩٩٦م) بالنسبة لطبيعة العلاقة بين عمر الفرد وولائه التنظيمي. كما أظهرت دراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧) أن للسن تأثيراً على الولاء المستمر والأخلاقي.

المؤهل التعليمي :

تباينت نتائج الدراسات العربية والغربية في طبيعة العلاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي . فقد أظهرت دراسة القطان، (١٩٨٧) عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي. كما أظهرت دراسة مottaz (١٩٨٩م) عن وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي، وكذلك أظهرت دراسة العتيبي، (١٩٩٣م) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي (٠,١١١) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) . وأوضح أن وجود العلاقة الإيجابية بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي تبدو غريبة بعض الشيء لأنها لا تتفق مع الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنها تتفق مع الدراسة التي أجراها القطان (١٩٨٧م) في المملكة العربية السعودية وعزا ذلك للأسباب التالية :

١- التباين القائم بين الجنسيات المختلفة التي شملتها الدراسة مقارنة بالدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لأفراد ينتمون للجنسية ذاتها .

٢- معاملة قانون نظام الخدمة المدنية الكويتي الموظف الوافد على قدم المساواة مع نظيره الكويتي .

كذلك دراسة دربول، (١٩٩٧) أظهرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية والولاء التنظيمي وهذا يتفق مع دراسة القطان (١٩٨٧م) ودراسة

العتبي، (١٩٩٣م) والتي طبقت في دول الخليج. وقد أرجعت الباحثة ذلك للسبيين اللذين أوردهما العتبي، (١٩٩٣م).

بينما أظهرت دراسة ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) ودراسة كوتش وستيرز (Steers and Koch) (١٩٧٨م) وجود علاقة سلبية بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي. وقد أرجعت الدراسات العلاقة السلبية بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي بأن الأفراد ذوي المؤهلات العالية لديهم تطلعات يصعب على المؤسسة تحقيقها ، وهذا يؤثر سلباً على التزامهم التنظيمي. العتبي والسواط، (١٩٩٧) ص: ٢٣

أما دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) (١٩٨١م) ودراسة الطجم (١٩٩٦م) فأظهرت عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة خطاب، (١٩٨٨) عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي وعزت ذلك إلى عدم تجانس مجتمع البحث

المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة:

تباينت نتائج الدراسات العربية والغربية في طبيعة العلاقة بين المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة والالتزام التنظيمي . فكلما ارتفع المستوى الوظيفي للموظف وزادت سنوات خدمته كان أكثر التزاماً للمؤسسة ويعود السبب لاستثمار أصحاب المستويات العليا الكثير حتى وصلوا لهذه المراكز وبالتالي من الصعب عليهم تركها. فقد أظهرت دراسة القطان (١٩٨٧م) وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي. فكلما زادت سنوات الخدمة زاد التزام الموظف لمؤسسته ولقد عزت هذه الدراسات وجود العلاقة الإيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي إلى صبر أصحاب الخدمة الطويلة كثيراً حتى وصلوا لهذه المدة وبالتالي من الصعب عليهم ضياعها. كما أن خبرة الموظف التي يكتسبها أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في التزامه التنظيمي. فالموظفون المتحقون بمؤسسات العمل بخبرات وقدرات متباينة ورغبات وأهداف محددة

يعملون لتحقيقها ، فإن قرارهم بالانضمام للمؤسسة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في المكان الملائم للعمل الذي يساعدهم على استثمار طاقاتهم التي يملكونها وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم. ومساهمة المؤسسة بفاعلية لتحقيقها يزيد من درجة التزامهم التنظيمي. أما إذا فشلت المؤسسة في إيجاد الفرص والتسهيلات اللازمة أثر ذلك سلباً على انتمائهم والتزامهم لمؤسستهم. كما أظهرت دراسة دربول (١٩٩٧) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة في التدريس عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٠١) وهذا يعني أن الولاء التنظيمي مرتبط بسنوات الخبرة في التدريس، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة زاد ولاء المعلم لمنظمته. كما أظهرت دراسة العتيبي والسواط، (١٩٩٧) أن لمدة الخدمة تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي. فكلما زادت سنوات الخدمة عند الموظف زاد ولائه العاطفي. أما دراسة العتيبي (١٩٩٣) ودراسة الطحيم (١٩٩٦م) فقد أظهرت عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي.

الحالة الاجتماعية:

بالنسبة للعلاقة بين الحالة الاجتماعية والالتزام التنظيمي، أظهرت دراسة المير (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين الحالة الاجتماعية والالتزام التنظيمي لأفراد العينة العربية والآسيوية بينما تختفي هذه العلاقة لدى أفراد العينة السعودية والغربية. كما أظهرت دراسة العتيبي والسواط، (١٩٩٧) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي وعزت ذلك إلى أن غير المتزوجين يتفرغون للعمل ويقضون جل وقتهم بالتفكير فيها. وبين الحالة الاجتماعية والولاء المستمر وعزت ذلك إلى أن غير المتزوج يهتم أن يبني مستقبله ويثبت جدارته لاكتساب الخبرة والحرص على الاستمرار في العمل. وأوضحت دراسة العتيبي، (١٩٩٣) أن تأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي ضعيف. وقد أرجع الضعف لوجود عوامل عديدة تؤثر على الولاء التنظيمي بدرجة أكبر من الصفات الشخصية، وهذا ما أكدته دراسة (موتاز ١٩٨٧م) وأبرزت تأثير بعض المتغيرات مثل (مكافأة العمل ، وقيم العمل) في تفسير ٦٠% من التباين في الولاء التنظيمي. كما

وجد (ستيرز ١٩٧٧ م) أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقة أكبر من الصفات الشخصية بالولاء التنظيمي .

وأشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن العوامل التنظيمية أكبر تأثيراً من العوامل الشخصية في الولاء التنظيمي (هويناك واليتو ١٩٧٢ ستيفن وبيروترس ١٩٧٨ م ، موريس وشيرمان ١٩٨١ م ، انجل ١٩٨٣ م) . وذهبت بعض الدراسات إلى أن المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير معنوي في الولاء التنظيمي (ريتزر وترسي ١٩٦٩ م ، ارانبا وجسوبسن ١٩٧٥ ، باتمان وستيرز ١٩٨٤ م) . (ص: ١٢٣)

صفات العمل والالتزام Job characteristics :

لقد أوضحت الدراسات أن صفات العمل وخصائصه لها تأثير على الالتزام التنظيمي ، فقد وجد ستاو (Staw) (١٩٧٧ م) أن التزام الفرد التنظيمي يتأثر بصفات العمل التالية:

- (١) المسؤولية من الشخص عن العمل الذي يقوم به .
- (٢) الإحساس من الشخص بأهمية نتائج العمل نفسه .
- (٣) المعرفة المباشرة من الشخص بمسؤوليته عن النتائج .

كما وجد موتاز (١٩٨٩) أن استقلالية الفرد في أداء عمله — أي قدرة الموظف على أداء عمله دون تدخل من الآخرين — وأهمية العمل — أي الشعور بأن العمل الذي يقوم به الموظف ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة والاندماج في العمل — أي الشعور بأن العمل الذي يقوم به الموظف مشوق ويستحق جهده — لها تأثير على التزامه التنظيمي . كما أظهرت دراسات أخرى أن التحدي في العمل وإعطاء الموظف فرصة الاختلاط بالآخرين وتوجيه وتقويم العمل الذي يقوم به الموظف (Feedback) لها تأثير على الالتزام التنظيمي للموظف .

كما أن دراسات أخرى أظهرت وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدوار وغموض الدور والالتزام التنظيمي . و يعود السبب لضعف الالتزام التنظيمي لغموض العمل والتوقعات المرتبطة به والتضارب في الصلاحيات .

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية. فقد أظهرت دراسة الخطاب (١٩٨٨م) أن محتوى العمل تأثراً إيجابياً على الانتماء التنظيمي للمرأة السعودية العاملة. كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأما دراسة المير (١٩٩٦م) فأظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي للموظف وبين التزامه التنظيمي . فقد وجد ولش ولافان (Welsch and Lavern) (١٩٨١م) أن رضا الموظف عن عمله ورضاه عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على التزامه .

كما وجد مارش و ما ناري (Marsh and Mannari) (١٩٧٧م) أن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي وتماسك جماعات العمل بها ونوع من الإحساس بالاستقلالية بالإضافة إلى السمعة الجيدة للمؤسسة يكون الأفراد فيها أكثر التزاماً من غيرهم. كما أظهرت الدراسات أن مكافآت العمل التي تقدمها المؤسسة لأفرادها لها تأثير على الالتزام التنظيمي. ولقد صنف كالبرج (Kalleberg) (١٩٧٧م) مكافآت العمل إلى ثلاث مجموعات:—

المجموعة الأولى: تتعلق بالمهام "Task Rewards". وتشمل درجة المتعة ، مستوى التحدي، الاستقلالية، المسؤولية ، التنوع، فرص استخدام القدرات والمهارات.

المجموعة الثانية: تتمثل في الفوائد الاجتماعية "Social Rewards" التي يحصل عليها الموظف من جراء تعامله مع الغير في محيط عمله ، وما يصادفها من مساواة في التعامل، صداقة ، مساعدة ، دعم الرؤساء ، مساندة الزملاء.

المجموعة الثالثة: تمثل في المردود التنظيمي "Organization Rewards" ويعتبر من المكافآت التي يسعى الموظف للحصول عليها وتتمثل في الراتب، المناسب، الترقية، العلاقات ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل المادية.

وتختلف مكافآت العمل في تأثيرها من نوع لآخر . ويعود التباين في التأثير لاختلاف قيم العمل من شخص لآخر . بالإضافة لاختلاف حاجات الأفراد ورغبتهم التي يرغبون في تلبيةها عن طريق العمل .

فكلما وجد توافق بين ما تقدمه المؤسسة على شكل مكافآت وبين تطلعات منسوبيها وجد احتمال أكبر لزيادة نسبة الالتزام التنظيمي لديهم .

كما أظهرت دراسة بتي واري ولينغ (Putti, Areyee and Laing) (١٩٨٩م) أن المكافآت المرتبطة بالعمل مثل الاستقلالية في أدائه وأهميته والاندماج فيه والمكافآت الاجتماعية مثل تعاون المشرفين وتعاون الزملاء لها أثر إيجابي على التزام الموظف التنظيمي . العتيبي والسواط، (١٩٩٧) ص: ٢٥-٢٦

كما أظهرت دراسة موتاز (Mottaz) (1989م) أن مكافآت المؤسسة المتمثلة في تزويد بيئة العمل للموظف بجميع ما يحتاجه لأداء عمله والراتب المناسب وفرص الترقية وفرص العمل خارج الدوام بالإضافة للدخل السنوي المناسب كان لها أثر إيجابي على التزامهم التنظيمي .

كما دلت دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) أنه كلما كان الموظفون متعاونين مع بعضهم البعض ويعملون كفريق واحد زاد التزامهم التنظيمي .

ولقد أظهرت الدراسات التي أجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية، فقد أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن رضا المرأة السعودية العاملة عن الجانب الإشرافي، وعن سياسات الترقية ، وعن الراتب ، وعن جماعة العمل، له أثر إيجابي على انتمائها الوظيفي ، كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية ، والاحتياجات الوظيفية ، وعلاقات العمل والالتزام التنظيمي .

كما أظهرت دراسة المير (١٩٩٣) أن الرضا الوظيفي للموظف له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي بشقيه (العاطفي والأخلاقي) وتأثير سلبى على الالتزام المستمر .

ويستخلص الباحث من خلال استعراض العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ما

يأتي:

أولاً : تبينت نتائج الدراسات في طبيعة العلاقة بين الصفات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي. فقد أوجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية، والبعض الآخر أوجدت علاقة سلبية بين الصفات الشخصية والتي تشمل (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الجنس والحالة الاجتماعية) وبين الالتزام التنظيمي.

ثانياً: وجود علاقة إيجابية في بعض الدراسات، ووجود علاقة سلبية في البعض الآخر بين خصائص وصفات العمل والتي تشمل (أهمية العمل، التحدي فيه، وضوح مهامه) وبين الالتزام التنظيمي. وأظهرت الدراسات أن أهمية العمل والاستقلالية في أدائه والتحدي فيه لها تأثير على الولاء التنظيمي. كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدوار وغموض الدور والولاء التنظيمي.

ثالثاً: وجود علاقة إيجابية بين مناخ العمل والذي يشمل (دعم وتشجيع المشرفين والمسؤولين والزملاء، الثقة في المشرفين والمسؤولين والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل) كما أظهرت بعض الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي للموظف وعن الترقية وتماسك جماعات العمل ومكافآت العمل المادية مثل الراتب والترقية والاجتماعية مثل تعاون المشرفين والزملاء ودعمهم ومساندتهم لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

رابعاً: أن معظم الدراسات ركزت على المقارنة في قياس مستوى الولاء بين المجموعات مثل دراسة القطان، (١٩٨٧) ودراسة العتيبي، (١٩٩٣) ودراسة المير، (١٩٩٥) في القطاعات الخاصة ودراسة دربول، (١٩٩٧) على المعلمين. أما دراسة خطاب، (١٩٨٨) فقد اهتمت بدراسة الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى المرأة السعودية العاملة بقطاع الخدمة المدنية في جميع المجالات المهنية. أما دراسة نعمة وآخرون، (١٩٩٦) فركزت على قياس مستوى الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. أما دراسة العتيبي والسواط، (١٩٩٧) فركزت على

قياس مستوى الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بين الابعاد المكونة للولاء للموظفين الذين يشغلون المراتب العليا والوسطي والتنفيذية.

خامساً : أن معظم الدراسات ركزت على الصفات الشخصية فقط. وأشارت بعضاً منها إلى وجود عوامل أخرى أكبر تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

سادساً: أن معظم الدراسات استخدمت أداة القياس التي طورها بورتير وزملاؤه لقياس الالتزام التنظيمي المسماة باستبانة الولاء التنظيمي والتي ترجمها القطان، (١٩٨٧) إلى اللغة العربية. مثل دراسة القطان، (١٩٨٧) ودراسة خطاب، (١٩٨٨) ودراسة العتيبي، (١٩٩٣) ودراسة المير، (١٩٩٥) ودراسة دربول، (١٩٩٧) وقد أوضحت الدراسات بأن الأداة اتصفت بدرجة عالية من الثبات .

سابعاً : أن معظم الدراسات استخدمت معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة.

الدراسة الحالية:

أما الدراسة الحالية فقد ركزت على دراسة العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وهي الصفات الشخصية، والتي تشمل (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، والراتب). وصفات وخصائص العمل بهدف معرفة ما يؤثر منها على الالتزام التنظيمي. وطبيعة العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي. وتختلف عن الدراسات السابقة في اختيارها للعينة التي تمثل مديري المدارس ودورهم التربوي في العملية التعليمية . وأثره الواضح علي سير العمل التربوي في المدارس لتستطيع أن تحقق أهدافها التعليمية بكفاية وفاعلية متميزة، ومدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي المهم لتوجيههم الوجهة الصحيحة، مما يقلل من سلوكهم السلي كالاهمال والتقصير في العمل أو التأخر أو التغيب عنه أو تركه، أو الشعور بالإحباط فيه. وتأتي أهميتها من أهمية الالتزام التنظيمي للمؤسسات التربوية لمعرفة النتائج التي يمكن أن تفسر درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس. بمحاظفة جدة من خلال دراسة العلاقة بين العوامل المرتبطة به. في عينتها التي تختلف عمل في الدراسات السابقة. ونظراً لأهمية مدير المدرسة في العملية التربوية التعليمية فقد اختلر

الباحث الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري المدارس بمحافظة جدة
موضوعاً لبحثه لعدم وجود أي من الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع
بالدراسة في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحث. كما يرى الباحث أن
وزارة المعارف في حاجة ماسة لمثل هذه الدراسة.

الفصل الثالث

*التصميم الإجرائي للدراسة

*منهج الدراسة

*مجتمع الدراسة

*وصف مجتمع الدراسة

*أداة الدراسة

*صدق وثبات أداة الدراسة

*تطبيق الإستبانة

*المعالجات الإحصائية

إجراءات الدراسة:

يستعرض الباحث في هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، ووصفه، وطريقة اختيار العينة، وأداة الدراسة، وجمع المعلومات، وتحليلها.

أولاً: منهج الدراسة :

إن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي (الإرتباطي) ويقصد به ذلك النوع من البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة التابعة لمنطقة مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية) والبالغ عددهم (٣٥٤) مديراً، وقد بلغ عدد المدارس (٣٥٤) مدرسة لجميع المراحل وقد حصل عليها الباحث عن طريق الحاسب الآلي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة (تعليم جدة). انظر ملحق رقم (٢) .

ثالثاً: وصف مجتمع الدراسة:

تعتبر الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للبنين إحدى الإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة وتتكون من أربعة مراكز إشرافية داخل المحافظة، ويتبين من الجدول عدد المدارس بكل مركز كالتالي:

جدول رقم (١)

يوضح عدد المدارس بمراكز الإشراف التربوي

مراكز الإشراف التربوي	عدد المدارس
شرق جدة	١٢٧
جنوب جدة	٧٨
شمال جدة	٨٧
وسط جدة	٦٢
المجموع	٣٥٤

رابعاً: أداة الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جده، والكشف عن العوامل المؤثرة على درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جده ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث استبانة مكونة من جزئين:

الأول: يحتوي على العوامل المستقلة للدراسة و التي جمعها موزاز (١٩٨٩) في ثلاث مجموعات هي :

المجموعة الأولى : العوامل الشخصية، واشتملت على البيانات الشخصية التالية: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الراتب) من الرقم (٦-١) .

المجموعة الثانية : خصائص العمل، اشتملت على خصائص العمل التالية: (أهمية العمل لوزارة المعارف، أهمية عمل المدير للمدرسة، التحديات التي يواجهها المدير في العمل، وضوح مهام العمل للمدير) من الرقم (٧-١٢) .

المجموعة الثالثة: مناخ العمل المدرسي ويشمل:

(أ) مكافآت العمل وتشمل: (الدعم المعنوي والتشجيع من قبل المشرفين التربويين، والمسؤولين، والزملاء، والثقة في المشرفين التربويين، والمسؤولين، والزملاء) من الرقم (١٣-١٦) .

(ب) مكافآت جهة العمل وتشمل: (الرضا عن الراتب الشهري، والرضا عن الحوافز الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به المدير) من الرقم (١٧-٢٠). انظر ملحق رقم (١)

و تم اختياره للأسباب الآتية:

أ- أن المقياس يجمع العوامل الثلاثة المؤثرة في الإلتزام التنظيمي والتي حددها (ستيرز) وهي: الصفات الشخصية، صفات وخصائص العمل، والخبرة أثناء العمل.

ب- أن الكثير من الدراسات التي تناولت هذا الجانب استخدمت هذه العوامل مثل دراسة العتيبي والسواط.

والجزء الثاني: يقيس المتغير التابع وهو درجة الإلتزام التنظيمي عن طريق استخدام أداة القياس التي طورها بورتير وزملاؤه (١٩٧٤م) والمسماة استبانة الولاء التنظيمي التي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧م) لقياس درجة الإلتزام التنظيمي مع شيء من التعديل الذي يتلاءم وتقاليد مجتمعنا وطبيعة البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONAIR (OCQ)

ولقد تم اختيار هذا المقياس للأسباب التالية:

١- وجود دراسات أجريت علي المعلمين استخدمت هذا المقياس مثل دراسة دربول (١٩٩٧م) إضافة إلى استخدامه من قبل العديد من الباحثين في الوطن العربي في قطاعات حكومية وقطاعات خاصة مثل دراسة القطان (١٩٨٧م) و المير (١٩٩٥م) والعتبي (١٩٩٣م).

وتهدف هذه الأداة لقياس مدى موافقة المستجيبين على عبارات الأداة التي تتألف من ١٥ عبارة باستخدام مقياس ليكرت (likert) والذي يعتبر أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الاتجاهات على النحو التالي:

١- أوافق بشدة.

٢- أوافق.

٣- لا أوافق بشدة.

٤- لا أوافق.

وقام الباحث بتقدير درجات الاستبانة كما يلي :

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	٤	٣	٢	١

علماً بأن بعض العبارات اتجاهاها عكسياً بحيث يصبح لا أوافق بشدة ٤ درجات وأوافق بشدة درجة واحدة

خامساً : صدق وثبات الأداة :

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بالتالي :

١- تم عرض الإستبانة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى قسم الإدارة التربوية والتخطيط وذلك لمعرفة آرائهم حيال شمول فقرات الاستبانة على المعلومات الضرورية للدراسة وموافقتها لتقاليد المجتمع وعاداته وملاءمتها لطبيعة البيئة التعليمية، وتم إجراء بعض التعديلات بناء على آرائهم بما يتناسب وتقاليد مجتمعنا وملا يتلاءم وموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها على سعادة المشرف على الرسالة وسعادة المحكمين لخطوة الدراسة في صورتها النهائية ل يتم تطبيقها على مجتمع الدراسة.

٢- تم توزيع عدد من الاستبانات على بعض مديري المدارس للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة و خلوها من الغموض .

ولقياس ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات (CRONBCK ALPHA) عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) بالحاسب الآلي بجامعة أم القرى حيث جاءت درجة ثبات الأداة (٠,٨٣). بمعامل الثبات (ألفا) وهي تمثل نسبة تؤكد ثبات مفردات أداة الدراسة لتطبيقها على الدراسات الاجتماعية .

سادساً: الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات:

١- تمكن الباحث بعد موافقة المشرف من الحصول على خطاب موجه من رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط لعميد كلية التربية بجامعة أم القرى بالموافقة على تطبيق الاستبانة.

٢- حصل الباحث على خطاب من عميد كلية التربية موجه لمدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة (تعليم جدة) للسماح للباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة. أنظر ملحق رقم (٣)

٣- كما حصل الباحث على خطاب موجه من مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة (تعليم جدة) موجه لمديري المدارس بجميع المراحل التعليمية لتطبيق أداة الدراسة المرفق بها، أعد من قسم التطوير التربوي بتعليم جدة لتسهيل مهمة الباحث. انظر ملحق رقم (٤)

٤- تم توزيع نسخ الاستبانة على جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين داخل محافظة جدة في نهاية الفصل الثاني من العام ١٤١٩-١٤٢٠هـ عن طريق قسم الاتصالات الإدارية

بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد بلغ عددها (٣٥٤) استبانة. والجدول رقم (٢) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والعائد منها بالنسبة المئوية والمستبعدة والمعالجة إحصائياً.

جدول رقم (٢)

يوضح عدد الاستبانات الموزعة والعائد منها
بالنسبة المئوية والمستبعدة والمعالجة إحصائياً

مركز الإشراف التربوي	عدد المدارس	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة المئوية للعائد	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الإستانات الصالحة للمعالجة الإحصائية	النسبة المئوية
بشرق جدة	١٢٧	١٢٧	٩٨	%٧٧	٩	٨٩	%٧٠
بجنوب جدة	٧٨	٧٨	٦٣	%٨٠	٥	٥٨	%٧٤
بشمال جدة	٨٧	٨٧	٦٤	%٧٣	٧	٥٧	%٦٥
بوسط جدة	٦٢	٦٢	٤٥	%٧٢	٤	٤١	%٦٦
المجموع	٣٥٤	٣٥٤	٢٧٠	%٧٦	٢٥	٢٤٥	%٦٩

سابعاً: تحليل المعلومات:

بعد جمع الاستبانات وأخذ البيانات الخاصة لتفريغها والمعدة من قسم الحاسب الآلي بجامعة أم القرى تم تفريغها في البيانات حسب توجيهات المشرف وسلمت لقسم الحاسب الآلي. بموجب بيان بموافقته لإدخال البيانات في الحاسب الآلي وإعطاء الباحث نسخة منها لمراجعتها وعرضها على المشرف للتأكد من صحتها وإعادة لقسم الحاسب الآلي لإجراء تحليل المعلومات بالأساليب والطرق الإحصائية حسب ما وضحه المشرف في البيان وقد تم تحليل المعلومات كالتالي:

- ١- التكرارات والنسب المئوية: للمتغيرات الديمغرافية للدراسة (الصفات الشخصية).
- ٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية وخصائص العمل ومناخ العمل الاجتماعي والالتزام التنظيمي .

الفصل الرابع

* عرض وتحليل النتائج

* الإجابة على تساؤلات الدراسة

* إجابة السؤال الأول

* إجابة السؤال الثاني

* إجابة السؤال الثالث

عرض وتحليل البيانات:

من أهداف الدراسة الحالية معرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جدة ، والكشف عن العوامل المؤثرة على درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جدة.

لذلك استخدم الباحث (مقياس موتاز ١٩٨٩) لقياس العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي، و(مقياس بورتر ١٩٧٤) المسمى الولاء التنظيمي الذي طوره هُوَ وزملاؤه وترجمه إلى اللغة العربية عبدالرحيم القطان وقد تم وصف محتوَاهما في الفصل السابق ، ويتناول الباحث في هذا الفصل من الدراسة تحليل وتفسير المعلومات التي استخدمت للإجابة على تساؤلاته وهي:

١- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة طبيعة الصفات الشخصية (المتغيرات الديمغرافية) لإفراد العينة .

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة درجة الإلتزام التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين .

٣- معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية وخصائص العمل ومناخ العمل الاجتماعي والإلتزام التنظيمي.

وقد تم التحليل على النحو التالي :

١- تم تفرغ الإجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة للقيام بالتحليلات الإحصائية الوصفية المستخدمة من قبل الباحث حيث تم استخدام التكرار والنسبة المئوية لكل إجابة من مفردات الاستبانة الخاصة بالصفات الشخصية لإفراد العينة .

أولاً : وصف خصائص العينة :

قام الباحث في هذا الجزء بتحليل البيانات الشخصية الخاصة بمديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جدة والتي تشمل على : (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الراتب).

ومن خلال البيانات الإحصائية استطاع الباحث أن يخلص للنتائج التالية :

جدول رقم (٣)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للسنة

النسبة	التكرار	السنة
١,٦	٤	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠
٢٣,٣	٥٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠
٦٢,٠	١٥٢	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
١٣,١	٣٢	من ٥٠ إلى ٦٠
١٠٠	٢٤٥	المجموع

بالنظر للجدول رقم (١) والذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للسنة نجد أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم (١٥٢) مديراً ويمثلون نسبة (٦٢,٠%) تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ، بينما نجد أن (٥٧) مديراً ويمثلون نسبة (٢٣,٣%) تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة، كما نجد أن (٣٢) مديراً ويمثلون نسبة (١٣,١%) تتراوح أعمارهم ما بين ٥٠ إلى ٦٠ سنة، أما بقية أفراد العينة والبالغ عددهم (٤) مديرين ويمثلون نسبة (١,٦%) تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ إلى ٣٠ سنة .

جدول رقم (٤)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
١٢,٢	٣٠	الثالث
٢٩,٠	٧١	الرابع
٥١,٤	١٢٦	الخامس
٧,٣	١٨	السادس
١٠٠	٢٤٥	المجموع

بالنظر للجدول رقم (٢) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى الوظيفي نجد أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم (١٢٦) مديراً بنسبة (٥١,٤%) يشغلون المستوى الخامس، وأن (٧١) مديراً ويمثلون (٥٢٩,٠%) منهم يشغلون المستوى الرابع، وأن (٣٠) مديراً منهم بنسبة (١٢,٢%) يشغلون المستوى الثالث، وأن (١٨) مديراً بنسبة (٧,٣%) يشغلون المستوى السادس.

جدول رقم (٥)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لسنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
١,٢	٣	أقل من ٥ سنوات
٣,٧	٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٩,٤	٢٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
١١,٨	٢٩	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة
٢٢,٤	٥٥	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة
٥١,٤	١٢٦	من ٢٥ سنة فأكثر
١٠٠	٢٤٥	المجموع

بالنظر للجدول رقم (٥) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية لسنوات الخدمة نجد أن نسبة (٥١,٤%) منهم تتراوح خدماتهم من ٢٥ سنة فأكثر، وأن (٢٢,٤%) منهم تتراوح خدماتهم ما بين ٢٠ سنة وأقل من ٢٥ سنة، وأن (١١,٨%) منهم تتراوح خدماتهم ما بين ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة، وأن (٩,٤%) منهم تتراوح خدماتهم ما بين ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة، وأن (٣,٧%) منهم تتراوح خدماتهم ما بين ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات، وأن (١,٢%) من أفراد العينة تقل خدماتهم عن ٥ سنوات

جدول رقم (٦)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
١٢,٧	٣١	دبلوم معهد إعداد المعلمين
٢٥,٣	٦٢	دبلوم الكلية المتوسطة
٢,٠	٥	بكالوريوس كلية المعلمين
٣٥,١	٨٦	بكالوريوس جامعي تربوي
١٥,٥	٣٨	بكالوريوس جامعي غير تربوي
٨,٦	٢١	ماجستير
٠,٨	٢	دكتورة
١٠٠	٢٤٥	المجموع

بالنظر للجدول رقم (٦) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمؤهل التعليمي نجد أن (٣٥,١%) من أفراد العينة حاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وأن (٢٥,٣%) منهم حاصلون على مؤهل دبلوم الكلية المتوسطة، وأن (١٥,٥%) منهم حاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي غير تربوي، وأن (١٢,٧%) منهم حاصلون على مؤهل دبلوم معهد إعداد المعلمين، وأن (٨,٦%) منهم حاصلون على مؤهل ماجستير، وأن (٢,٠%) منهم حاصلون على مؤهل بكالوريوس كلية المعلمين، وأن (٠,٨%) منهم حاصلون على مؤهل دكتورة.

جدول رقم (٧)

يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للراتب

الراتب	التكرار	النسبة
من ٥٠٠٠ آلاف إلى أقل من ١٠٠٠٠ آلاف	٢٦	١٠,٦
من ١٠٠٠٠ آلاف إلى أقل من ١٥٠٠٠ ألف	٢٠٨	٨٤,٩
من ١٥٠٠٠ ألف فأكثر	١١	٤,٥
المجموع	٢٤٥	١٠٠

بالنظر للجدول رقم (٧) الذي يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للراتب نجد أن (٨٤,٩%) من أفراد العينة تتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠ آلاف ريال إلى أقل من ١٥٠٠٠ ألف ريال وأن (١٠,٦%) منهم تتراوح رواتبهم من ٥٠٠٠ آلاف ريال إلى أقل من ١٠٠٠٠ آلاف ريال، وأن (٤,٥%) منهم تتراوح رواتبهم من ١٥٠٠٠ ألف ريال فأكثر.

من خلال استعراض النتائج نستخلص أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة، ويشغلون المستوى الخامس، وأمضوا ٢٥ سنة فأكثر في الخدمة، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠ آلاف وأقل من ١٥٠٠٠ ألف ريال.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول:

ما مستوي درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة؟ باستخدام مقياس (بورتير وزملاؤه)

إجابة السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقام بترتيب عبارات الاستبانة (تنازلياً) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى درجة الإلتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة على أساس:

- ١- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢) يكون الإلتزام التنظيمي منخفضاً.
- ٢- إذا كان المتوسط الحسابي من (٢) إلى أقل من (٣) يكون الإلتزام متوسطاً.
- ٣- إذا كان المتوسط الحسابي أكثر من (٣) يكون الإلتزام التنظيمي مرتفعاً.

جدول رقم (٨)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مديري المدارس على أسئلة الالتزام التنظيمي

الترتيب حسب المتوسط	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢١	أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً كبيراً عن المطلوب، وذلك لإنجاح عمل المدرسة	٣,٦٧٣	٠,٥٢٠
٢	٣٣	في الحقيقة يهمني مصير وزارة المعارف .	٣,٥١٠	٠,٦٣١
٣	٣٥*	لقد كان خطأ أكيداً حينما قررت أن أعمل لدى وزارة المعارف.	٣,٤٥٣	٠,٦٨٦
٤	٢٨	هذه الوظيفة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .	٣,٤٣٧	٠,٦٢٨
٥	٢٥	أجد أن قيمي تطابق قيم هذه الوظيفة.	٣,٣٨٠	٠,٦٢٦
٦	٢٢	أتحدث عن هذه الوظيفة أمام أصدقائي بأنها وظيفة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها .	٣,٣٥١	٠,٥٢٠
٧	٢٦	افتخر للآخرين بأنني عضو في وزارة المعارف	٣,٣٣٩	٠,٧٤٠
٨	٣٠	أنا سعيد جداً بأنني اخترت هذه الوظيفة لأعمل بها وفضلتها على الوظائف الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بهذه الوظيفة.	٣,٢٦٩	٠,٧٢٥
٩	٣٤	بالنسبة لمؤهلي وزارة المعارف هي الأفضل من بين الوزارات التي من الممكن أن أعمل بها .	٣,١٨٤	٠,٧٤٣
١٠	٢٣*	أشعر بالقليل من الالتزام بهذه الوظيفة .	٣,٠٩٤	٠,٨٠٧
١١	٢٩*	مجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه الوظيفة.	٢,٩٣٩	٠,٦٥٣
١٢	٣١*	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه الوظيفة طويلاً .	٢,٦٩٨	٠,٧٥١
١٣	٣٢*	في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على أنظمة وزارة المعارف في الأمور المتعلقة بموظفيها.	٢,٦٢٩	٠,٦٩٩
١٤	٢٧*	أنا مستعد بأن أعمل لدى أية وزارة أخرى، طالما أن نوعية العمل واحدة.	٢,٣٧٦	٠,٧٢٨
١٥	٢٤	أنا مستعد لقبول أي عمل كي أحفظ بعلمي في وزارة المعارف.	٢,٣٤٧	٠,٨٠٣
المتوسط الحسابي العام			٣,١١١	

* هذه العبارات اتجاها عكسي حيث يأخذ أوافق بشدة أقل درجة (١) ولا أوافق بشدة أعلى درجة (٤).

يلاحظ من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الجزء الثاني من الاستبانة مستوى درجة الالتزام التنظيمي وقد رتبت عبارات الاستبانة في هذا الجدول (تنازلياً) من الأعلى إلى الأدنى حسب المتوسط التي حصلت عليه كل عبارة. حيث كان أعلى متوسط حصلت عليه العبارة رقم (٢١) المتعلقة باستعداد مديري المدارس بتقديم مجهود كبير لإنجاح عمل المدرسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣، ٦٧٣). أما أدنى متوسط فكان للعبارة رقم (٢٤) المتعلقة باستعداد مديري المدارس لقبول أي عمل لكسي يحتفظوا بعملهم في وزارة المعارف حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢، ٣٤٧). انظر الجدول رقم (٨)

ويتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارات رقم (٢١، ٣٣، ٣٥، ٢٨، ٢٥، ٢٢، ٢٦، ٣٠، ٣٤، ٢٣) حصلت على متوسطات عالية تتراوح ما بين (٣، ٦٧٣) و (٣، ٠٩٤) وتعلق هذه العبارات باستعداد مديري المدارس بتقديم مجهود كبير لإنجاح عمل المدرسة، مؤكدين على أهمية مصير وزارة المعارف بالنسبة لهم، وأن قرارهم العمل بوزارة المعارف كان قراراً حكيماً، وأنهم يقدمون أفضل ما عندهم من أجل تأدية العمل، وأشاروا إلى أن قيمهم تطابق قيم الوظيفة، وأنهم يتحدثون أمام أصدقائهم بأن هذه الوظيفة تستحق أن يعمل فيها المرء، وأنهم يفتخرون للآخرين بأنهم أعضاء في وزارة المعارف، وأنهم سعداء لاختيلهم هذه الوظيفة للعمل بها وتفضيلها على الوظائف الأخرى، وأن وزارة المعارف هي الأفضل من بين الوزارات التي يمكن أن يعملوا بها بالنسبة لمؤهلاتهم، وأشاروا إلى عدم موافقتهم بالشعور بالقليل من الالتزام تجاه وظائفهم.

كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارات رقم (٢٩، ٣١، ٣٢، ٢٧، ٢٤) حصلت على متوسطات بدرجة متوسطة تتراوح ما بين (٢، ٩٣٩) و (٢، ٣٤٧) حيث أشاروا إلى موافقتهم بأنه بمجرد أي تغير بسيط في وضعهم الحالي قد يؤدي بهم إلى ترك وظائفهم، وأشاروا إلى أنه لا يوجد الكثير ليكسبوه ببقائهم في هذه الوظيفة طويلاً، وأشاروا إلى أنهم في أحوال كثيرة يجدون صعوبة على أن يوافقوا على أنظمة وزارة المعارف في الأمور المتعلقة بموظفيها، وأشاروا إلى استعدادهم للعمل لدى أية وزارة أخرى طالما أن نوعية العمل

واحدة، وأشاروا إلى عدم استعدادهم بقبول أي عمل كي يحتفظوا بعملهم في وزارة المعارف.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات الجزء الثاني من الاستبانة الخاصة بالالتزام التنظيمي هو (٣,١١١) والذي يوضح أن غالبية مجتمع الدراسة لديهم التزام تنظيمي مرتفع، وهذا دليل على بذل مديري مدارس التعليم العام بمحافظه جدة مستوى عال من الجهود لإنجاح عمل المدرسة لكي تحقق أهدافها مع المحافظة على قيمها . ومن الجدول نفسه يتضح للباحث أن الانحراف المعياري لعبارات الجزء الثاني من الاستبانة الخاصة بالالتزام التنظيمي يقع ما بين (٠,٥٢٠) للعبارة المتعلقة باستعداد مديري المدارس بتقديم مجهود كبير لإنجاح عمل المدرسة، و(٠,٨٠٣) للعبارة المتعلقة باستعدادهم بقبول أي عمل كي يحتفظوا بعملهم في وزارة المعارف.

السؤال الثاني:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جده والمتغيرات التالية (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) ؟ باستخدام مقياس (موتاز ١٩٨٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

إجابة السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتي تشمل: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب).

جدول رقم (٩)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصفات الشخصية والالتزام التنظيمي

الصفات الشخصية	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة المعنوية
السن	٠,٠٢٢٣	٠,٧٢٨
المستوى الوظيفي	٠,٠١٥٠-	٠,٨١٥
سنوات الخدمة	٠,٠١٣٣-	٠,٨٣٦
المؤهل التعليمي	٠,٠٩١٨-	٠,١٥٢
الراتب	٠,٠١٨٦	٠,٧٧٢

بالنظر للجدول رقم (٩) الذي يوضح العلاقة بين الصفات الشخصية والالتزام التنظيمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط (بيرسون) عدم وجود علاقة تصل لمستوى الدلالة الإحصائية بين الصفات الشخصية والالتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث من النتائج ما يلي:

وجود علاقة ارتباطيه لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى (٠,٠٥) بين السن والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠٢٢٣) والدلالة المعنوية التي تساوي (٠,٧٢٨) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطحج (١٩٩٦م) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين السن والولاء التنظيمي .

وتعارض مع دراسة العتيبي (١٩٩٣م) التي أظهرت وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وقد برر وجود العلاقة لاختلاف جنسيات عينته، وبرر عدم وجود العلاقة في الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لتجانس أفراد العينة . كما هو الحال في الدراسة الحالية لتجانس مجتمع الدراسة فيها.

وجود علاقة سالبة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى (٠,٠٥) بين المستوى الوظيفي والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠١٥٠) ودلالة معنوية تساوي (٠,٨١٥).

وجود علاقة سالبة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى (٠,٠٥) بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (-٠,٠١٣٣) ودلالة معنوية تساوي (٠,٨٣٦) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (١٩٩٣م) ودراسة الطحج (١٩٩٦م) اللتان أظهرتا عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة والولاء التنظيمي .

وتعارض مع دراسة موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) ودراسة القطان (١٩٨٧م)، اللتان أظهرتا وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخدمة والالتزام التنظيمي.

وجود علاقة سالبة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,١) ومستوى (٠,٠٥) بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (-٠,٠٩١٨) ودلالة معنوية تساوي (٠,١٥٢) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة ولشان (Welsch and Lavan) (١٩٨١م) ودراسة الطحج (١٩٩٦م) اللتان أظهرتا عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي . بينما أظهرتا دراسة ستيترز (Steers) (١٩٧٧م) ودراسة كوتش وستيرز (Koch and Steers) (١٩٧٨م)

وجود علاقة سلبية بين المؤهل التعليمي والالتزام التنظيمي. العتيبي والسواط ، (١٩٩٧) ص: ٢٣

وتتعارض مع دراسة موتاز (Mottaz) (١٩٨٩م) ودارسة القطان (١٩٨٧م) اللتان أظهرتا وجود علاقة إيجابية بين المؤهل التعليمي وبين الالتزام التنظيمي. ومع دراسة العتيبي (١٩٩٣م) التي أظهرت وجود علاقة بين المؤهل التعليمي والولاء التنظيمي، وقد برر وجود العلاقة لاختلاف جنسيات عينته، وبرر عدم وجود العلاقة في الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية لتجانس أفراد العينة، وهذا ما توصلت له الدراسة الحالية لتجانس مجتمع الدراسة فيها .

وجود علاقة لم تصل لمستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,١) ومستوى (٠,٠٥) بين الراتب والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,١٨٦) ودلالة معنوية تساوي (٠,٧٧٢) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الدخيل الله (١٩٩٥م) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين المرتب والالتزام التنظيمي .

وقد أشار العتيبي (١٩٩٣م) إلى أن تأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي ضعيفه . وذلك لوجود العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بدرجة أكبر . مثل (مكافأة العمل ، وقيم العمل) في تفسير ٦٠% من التباين بين الولاء التنظيمي. موتاز (١٩٨٧م) كما وجد ستيرز (١٩٧٧م) أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقة أكبر من الصفات الشخصية بالولاء التنظيمي .

وأشار العتيبي (١٩٩٣) أن نتائج العديد من الدراسات أشارت إلى أن العوامل التنظيمية أكبر تأثيراً من العوامل الشخصية في الولاء التنظيمي. هوبيناك واليتو (١٩٧٢م)، ستيفن وبيروترس (١٩٧٨م)، موريس وشيرمان (١٩٨١م) ، انجل (١٩٨٣م) . أما بعض الدراسات أشارت إلى أن المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير معنوي في الولاء التنظيمي. ريتزر وترسي (١٩٦٩م)، ارانبا وجسوبسن (١٩٧٥م)، باتمان وستيرز (١٩٨٤م). (ص: ١٢٣)

السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جدة والمتغيرات التالية (أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل، دعم وتشجيع المشرفين والمسؤولين والزملاء، الثقة في المشرفين والمسؤولين والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به المدير) ؟ باستخدام مقياس (موتاز ١٩٨٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

إجابة السؤال الثالث:

أولاً: خصائص العمل:-

للإجابة على السؤال الثالث استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات التالية : أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل.

جدول رقم (١٠)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين خصائص العمل والالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة المعنوية
٧	أشعر أن العمل الذي أقوم به مهم لوزارة المعارف.	٠,٢٠٩٠	٠,٠٠١
٨	عملي يعني الكثير بالنسبة لي .	٠,٢٥١٨	٠,٠٠٠
٩	تعاملتي مع المواقف اليومية في عملي يشعرتني بنوع من التحدي.	٠,٠٧٢٢	٠,٢٦٠
١٠	عملي يشتمل على مهام واضحة .	٠,٣٨١٢	٠,٠٠٠
١١	أعرف على وجه الدقة ما المطلوب مني أداؤه.	٠,٢٤٤٩	٠,٠٠٠

بالنظر للجدول رقم (١٠) الذي يوضح العلاقة بين خصائص العمل ووضوح مهامه والالتزام التنظيمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل والالتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث من النتائج ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين أهمية العمل لوزارة المعارف والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٠٩٠) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠١) فكلما شعر مدير المدرسة بأهمية العمل لوزارة المعارف زاد الالتزام التنظيمي لديه .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين أهمية العمل لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٥١٨) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما شعر مدير المدرسة بأهمية العمل زاد الالتزام التنظيمي لديه ، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (موتاز ١٩٨٩) التي أشارت بأن شعور الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة والاندماج في العمل — أي شعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهد الفرد — لها تأثير على التزام الفرد التنظيمي.

وجود علاقة لم تصل لمستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين التحدي في العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠٧٢٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٢٦٠) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة المير، (١٩٩٦) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور وبين الالتزام التنظيمي. بينما أظهرت دراسات أخرى بأن التحدي في العمل وإعطاء الفرد فرصة للاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقييم للعمل الذي يقوم به الفرد (feed back) لها تأثير على الالتزام التنظيمي للفرد ، كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين وضوح مهام العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٣٨١٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما كانت مهام العمل واضحة لمدير

المدرسة كلما زاد الالتزام التنظيمي لديه ، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة خطاب (١٩٨٨م) التي أظهرت أن محتوى العمل له أثر إيجابي على الانتماء التنظيمي للمرأة السعودية العاملة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين معرفة المطلوب أدائه بدقة الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٤٤٩) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما كان المطلوب أدائه في العمل معروفاً لدى مدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي .

وجود علاقة لم تصل عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين العودة للرئيس المباشر لمعرفة ما يجب القيام به وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٠٤١٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٥١٩) فكلما تدخل الآخرون في عمل مدير المدرسة كلما أدى ذلك إلى انخفاض الالتزام بالتنظيمي لديه ، حيث أظهرت دراسة موتاز (١٩٨٩) أن الاستقلالية في أداء العمل - أي قدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل من الآخرين - لها تأثير على الالتزام التنظيمي .

ثانياً: مناخ العمل الاجتماعي:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات التالية:

(أ) المكافآت الاجتماعية وتشمل: الدعم المعنوي والتشجيع من قبل المشرفين التربويين، والمسؤولين، والزملاء. الثقة في المشرفين التربويين، والمسؤولين، والزملاء.

(ب) مكافآت جهة العمل وتشمل: الرضا عن الراتب الشهري، الرضا عن الحوافز الجانبية، تقدير العمل.

جدول رقم (١١)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مناخ

العمل الاجتماعي والالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة المعنوية
١٣	أحظى بالدعم والتشجيع من المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة.	٠,٤١٥٨	٠,٠٠٠
١٤	أحظى بالدعم والتشجيع من الزملاء.	٠,٢٧١٢	٠,٠٠٠
١٥	أثق بلا حدود في المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة.	٠,٢٩٥٦	٠,٠٠٠
١٦	أثق بلا حدود في زملائي في العمل.	٠,٢١٩٣	٠,٠٠١
١٧	أحصل على راتب مجزي من عملي .	٠,٢٩٩٤	٠,٠٠٠
١٨	توفر لي وزارة المعارف من المزايا مالا توفره غيرها من الوزارات.	٠,٣٠٥٤	٠,٠٠٠
١٩	من الأسباب الرئيسة التي تدفعني للبقاء في هذا العمل هو عدم توفر المزايا التي تقدمها وزارة المعارف في غيرها من الوزارات	٠,١٥٦٧	٠,٠١٤
٢٠	إن مجهوداتي في هذا العمل محل التقدير من المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة.	٠,٤٢٧٢	٠,٠٠٠

بالنظر للجدول رقم (١١) الذي يوضح العلاقة بين خصائص العمل والالتزام

التنظيمي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين مناخ العمل والالتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث من النتائج ما يلي:

(أ) المكافآت الاجتماعية:—

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين دعم

وتشجيع المشرفين التربويين والرؤساء وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط

حيث بلغت قيمته (٠,٤١٥٨) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زاد الدعم

والتشجيع من المشرفين التربويين والرؤساء لمدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين دعم وتشجيع الزملاء والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٧١٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما زاد الدعم والتشجيع من الزملاء لمدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين الثقة في المشرفين التربويين والرؤساء وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٩٥٦) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زادت الثقة في المشرفين التربويين والرؤساء لمدير المدرسة زاد التزامه التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين الثقة في الزملاء والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢١٩٣) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زادت الثقة في الزملاء زاد الالتزام التنظيمي لمدير المدرسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة خطاب (١٩٨٨م) على أن الرضا عن الجانب الإشرافي، وعن جماعة العمل له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة. كما أظهرت دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) أنه كلما كان الموظفون متعاونين مع بعضهم البعض ويعملون كفريق واحد كلما زاد التزامهم التنظيمي.

كما وجد مارش وما ناري (Marsh and Mannari) (١٩٧٧م) أن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي وتماسك جماعات العمل ونوع من الإحساس بالاستقلالية إضافة إلى سمعة المؤسسة الجيدة يكون أفرادها أكثر التزاماً من غيرهم. العتيبي والسواط، (١٩٩٧) ص: ٢٥

(ب) مكافآت جهة العمل:—

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين الرضا عن الراتب وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٢٩٩٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زاد الرضا عن الراتب زاد الالتزام التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين ما توفره وزارة المعارف من مزايا وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٣٠٥٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، فكلما زادت المزايا زاد الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين عدم توفر ما تقدمه وزارة المعارف من المزايا في غيرها من الوزارات وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,١٥٦٧) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠١٤) فكلما نقصت المزايا انخفض الالتزام التنظيمي .

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٤٢٧٢) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠) فكلما زاد تقدير العمل زاد الالتزام التنظيمي. جدول رقم (١٢)

يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين
خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي

الدلالة المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	العامل
٠,٠٠٠	٠,٣٧٢٣	خصائص العمل
٠,٠٠٠	٠,٥٠٢٤	مناخ العمل
٠,٠٠٠	٠,٥٥٢٩	خصائص العمل ومناخ العمل

بالنظر للجدول رقم (١٢) الذي يوضح العلاقة بين خصائص العمل ومناخ العمل أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط (بيرسون) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي ويلاحظ الباحث من النتائج ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) ومستوى (٠.٠٥) بين خصائص العمل والالتزام التنظيمي، ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٣٧٢٣) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويدل ذلك على أن خصائص العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين مناخ العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٥٠٢٤) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويدل ذلك على أن مناخ العمل له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٥٥٢٩) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويدل ذلك على أن خصائص العمل ومناخ العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطحجم (١٩٩٦م) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية، والاحتياجات الوظيفية، وعلاقات العمل والالتزام التنظيمي (ص: ١١٨).

كما أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن الرضا عن الراتب له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما وجد ولش ولافان (Welsch and Lavan) (1981م) أن الرضا عن العمل والرضا عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسات متعددة أن مكافآت العمل التي تستخدمها المؤسسة يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي لأفرادها.

وتختلف مكافآت العمل في التأثير من نوع لآخر ومن موظف لآخر. وهذا التباين في التأثير يعود لاختلاف قيم العمل من شخص لآخر . بالإضافة لاختلاف حاجات الموظفين ورغباتهم التي يرغبون أن تلبى عن طريق العمل.

فكلما وجد توافق بين ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وبين تطلعات منسوبيها وجد احتمال أكبر لزيادة الالتزام التنظيمي لديهم . فقد أظهرت دراسة بتي واري ولينغ (Putti, Areyee and Laing) (1989م) أن المكافآت التي ترتبط بالعمل مثل الاستقلالية في أدائه وأهميته والاندماج فيه والمكافآت الاجتماعية من تعاون المشرفين وتعاون الزملاء لها أثر إيجابي على التزامهم التنظيمي. العتيبي والسواط، (١٩٩٧ص ٢٥-٢٦).

ولقد أوضحت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يتأثر بصفات العمل وخصائصه. فقد على وجد ستاو (Staw) (١٩٨٢م) أن الالتزام التنظيمي للفرد يتأثر بصفات العمل التالية:

- (١) المسؤولية التي يتحملها الشخص عن العمل الذي يقوم به .
- (٢) الإحساس الذي يحس به الفرد تجاه أهمية نتائج العمل .
- (٣) المعرفة من الشخص بالمسؤولية المباشرة عن النتائج .

كما وجد موتاز (١٩٨٩) أن استقلالية الموظف في أدائه لعمله — أي قدرته على أداء عمله دون تدخل من الآخرين — وأهمية العمل — أي شعوره بأن عمله الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة — والاندماج في العمل — أي شعوره بأن عمله مشوق ويستحق جهده — لها تأثير على التزامه التنظيمي.

كما أظهرت دراسات أخرى أن التحدي في العمل وإعطاء الموظف فرصة الاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقويم للعمل الذي يقوم به (Feedback) لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

كما أن دراسات أخرى أظهرت وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدوار وغموض الدور والالتزام التنظيمي . ويعود السبب لغموض العمل وتوقعاته المرتبطة به والتضارب في الصلاحيات تضعف الالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية عن نتائج مماثلة للدراسات الغربية. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب (١٩٨٨م) أن محتوى العمل له تأثير إيجابي على انتماء المرأة السعودية العاملة التنظيمي. كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) عن وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأما دراسة المير (١٩٩٦م) فأظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أُجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب (١٩٨٨م) أن رضا الموظف عن الجانب الإشرافي، وعن سياسات الترقية، وعن الراتب، وعن جماعة العمل، له أثر إيجابي على انتماء المرأة السعودية العاملة الوظيفي.

الفصل الخامس

* ملخص الدراسة

* نتائج الدراسة

* التوصيات

* توصيات لدراسات مستقبلية

ملخص الدراسة:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات هائلة في معظم مناحي الحياة من تطور في مجال التكنولوجيا، وارتفاع مستوى الإنتاج وتطور أساليبه، والذي نمت في ظله التنظيمات وازدادت أهميتها حتى أصبحت ظاهر العصر. ومع أهمية التنظيم لحياة الأفراد، أصبحت التنظيمات تعتبر الأفراد هم الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق أخذت تبذل قصارى جهدها وتنفق الأموال الطائلة وتصرف جل وقتها في إختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم العناية الخاصة، موفرة لهم التدريب المناسب، وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية منها والمعنوية مما يسهم في سد احتياجاتهم.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من الموضوعات الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة . ويرى الباحث أن وزارة المعارف في حاجة ماسة لمثل هذه النوعية من الدراسات الميدانية. لأن الالتزام التنظيمي لا يساعد في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، فقد أكدت الدراسات على أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي عند العاملين، قل دوران العمل. كذلك تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي.

وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة والعامل الرئيسي لنجاح التربية خاصة تربية التلاميذ وتعليمهم، فهو المنفذ للسياسة التعليمية، لأنه يلعب دوراً أساسياً لإنجاح العملية التربوية والتعليمية من خلال قيامه بمسؤولياته وواجباته، ويتوقف نجاحه على تهيئة العوامل ذات العلاقة في التزامه، فإشعاره بأهميته للعمل وإعطائه الاستقلالية في أدائه، واستغلال مهاراته، ووضوح مهام عمله، ودعمه المعنوي وتشجيعه من قبل المشرفين والزملاء وثقتهم فيه ورضاه عن راتبه الذي يتقاضاه، وإعطائه المكافآت والحوافز والمعنوية، وتقديرهم للعمل الذي يقوم به يزيد من ارتباطه بعمله، وبذله جهوداً عالية لإنجاحه، ورغبته الأكيدة في البقاء به، واستمراره فيه، وإخلاصه، وتميزه في أدائه فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التزامه التنظيمي بعمله لتحقيق المدرسة أهدافها وقيمتها بكفاية وفاعلية.

فإذا لم يتحقق له ذلك قلت درجة التزامه التنظيمي لمؤسسته التربوية، وبالتالي لا تستطيع القيام بدورها، وهذا بدوره له مردود سلبي علي العملية التربوية التعليمية وعلي الاقتصاد الوطني للدولة.

وهذا ما دفع الباحث لإجراء الدراسة انطلاقاً من إحساسه بأهمية دور مدير المدرسة التربوي في العملية التعليمية. وتحقيق أهدافها.

إن أهمية الدراسة الحالية تأتي من أهمية الالتزام التنظيمي للمؤسسات التربوية وأثره الواضح علي سير العمل التربوي فيها لتستطيع أن تحقق أهدافها التعليمية بكفاية وفاعلية متميزة، ومدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي المهم لتوجيه مديري المدارس الوجهة الصحيحة، مما يقلل من سلوكهم السلبي كالاهمال والتقصير في العمل أو التأخر أو التغيب عنه أو تركه، أو الشعور بالإحباط فيه.

لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة النتائج التي يمكن أن تفسر درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظه جده من خلال دراسة العلاقة بين العوامل المرتبطة به. في عينتها التي تختلف عما في الدراسات السابقة .

وتبرز أهمية الدراسة في التالي:

أولاً: من الجانب النظري يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية لقلة البحوث والدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في الجانب التربوي ، وأن تسهم — بإذن الله — في تجسير المعرفة بين الدول العربية إذ تعتبر أول دراسة تطبق علي مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، وتفتح أفقاً جديدة لدراسات مماثلة في الالتزام التنظيمي.

ثانياً: من الجانب العملي ستعطي هذه الدراسة — إن شاء الله — تقويماً علمياً عن درجة الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظه جده، لكي يتمكن المعنيون بوزارة المعارف من التعامل معها بصورة سريعة، مما يوفر عليهم الجهد والوقت والمال.

وتهدف الدراسة لتحقيق هدفين :

الأول: معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

الثاني: الكشف عن العوامل المرتبطة بدرجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

ولتحقيق الهدف الأول استخدم الباحث مقياس (بورتر وزملاؤه) لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

ولتحقيق الهدف الثاني استخدم الباحث مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي.

وقد أجاب على أداة الدراسة مديرو مدارس التعليم العام للبنين داخل محافظة جدة والبالغ عددهم (٣٥٤) مديراً بجميع مراحل التعليم العام. وكانت الاستبانات الصالحة للمعالجة (٢٤٥) استبانة.

وقد تم تحليل البيانات بالمعالجات الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية: للمتغيرات الديمغرافية للدراسة (الصفات الشخصية). والتي تشمل على: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الراتب) .

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.

٣- معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة الصفات الشخصية، والتي تشمل على: (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الراتب) .

ومتغيرات بيئة العمل التالية: (أهمية العمل، التحدي في العمل، وضوح مهام العمل، الدعم المعنوي من قبل المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الثقة في المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة والزملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت، تقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة) والمتغير التابع الالتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة:

بناءً على ما استعرضه الباحث في الفصل الرابع أظهرت الدراسة النتائج التالية:

١- أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، ويشغلون المستوى الوظيفي الخامس، وتتراوح خدماتهم من ٢٥ سنة فأكثر، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، ومتزوجون، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠ آلاف وأقل من ١٥٠٠٠ ألف ريال.

٢- أن الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة عال بدرجة بلغ متوسطها الحسابي العام (٣,١١).

٣- عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و (٠,٠٥) بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والراتب، وبين الالتزام التنظيمي.

وقد أشار العتيبي (١٩٩٣م) إلى أن تأثير المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي ضعيفه . وذلك لوجود العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بدرجة أكبر . مثل (مكافأة العمل ، وقيم العمل) في تفسير ٦٠% من التباين بين الولاء التنظيمي . —وتاز (١٩٨٧م) كما وجد ستيرز (١٩٧٧م) أن الخبرة الوظيفية وخصائص الوظيفة على علاقة أكبر من الصفات الشخصية بالولاء التنظيمي .

وأشارة نتائج العديد من الدراسات إلى أن العوامل التنظيمية أكبر تأثيراً من العوامل الشخصية في الولاء التنظيمي. هوبيناك واليتو (١٩٧٢م)، ستيفن وبيروترس (١٩٧٨م)، موريس وشيرمان (١٩٨١م) ، انجل (١٩٨٣م) . أما بعض الدراسات أشارت إلى أن المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير معنوي في الولاء التنظيمي. ريتزر وترسي (١٩٦٩م)، ارانبا وجسويسن (١٩٧٥م)، باتمان وستيرز (١٩٨٤م). العتيبي، (١٩٩٣: ١٢٣)

٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥) بين أهمية العمل لوزارة المعارف وبين الالتزام التنظيمي.

٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين أهمية العمل لمدير المدرسة وبين الالتزام التنظيمي. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (موتاز ١٩٨٩) التي أشارت بأن شعور الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة والاندماج في العمل — أي شعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهد الفرد — لها تأثير على التزام الفرد التنظيمي.

٦- عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين التحدي في العمل وبين الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المير ١٩٩٦) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور وبين الالتزام التنظيمي.

بينما أظهرت دراسات أخرى بأن التحدي في العمل وإعطاء الفرد فرصة للاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقييم للعمل الذي يقوم به الفرد (Feedback) لها تأثير على الالتزام التنظيمي للفرد. كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٧- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين وضوح مهام العمل وبين الالتزام التنظيمي.

٨- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين معرفة المطلوب أدائه بدقة وبين الالتزام التنظيمي

٩- عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين العودة للرئيس المباشر لمعرفة ما يجب القيام به وبين الالتزام التنظيمي. كما أظهرت دراسة موتاز (١٩٨٩) على أن الاستقلالية في أداء العمل — أي قدرة الفرد على أداء عمله دون تدخل من الآخرين — لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

١٠- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين دعم وتشجيع المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

١١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين دعم وتشجيع الزملاء وبين الالتزام التنظيمي.

١٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين الثقة في المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

١٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين الثقة في الزملاء وبين الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة خطاب (١٩٨٨م) على أن الرضا عن الجانب الإشرافي، وعن جماعة العمل، كان له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما أظهرت دراسة ولش ولافان (Welsch and Lavan) أنه كلما كان الموظفون متعاونين مع بعضهم البعض ويعملون كفريق واحد كلما زاد التزامهم التنظيمي.

كما وجد مارش وما ناري (Marsh and Mannari) (1977م) أن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي وتماسك جماعات العمل ونوع من الإحساس بالاستقلالية إضافة إلى سمعة المؤسسة الجيدة يكون أفرادها أكثر التزاماً من غيرهم.

١٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين حصول مديري المدارس على رواتب مجزية وبين الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن الرضا عن الراتب له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما وجد ولش ولافان (Welsch and Lavan) (1981م) أن الرضا عن العمل والرضا عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسات متعددة أن مكافآت العمل التي تستخدمها المؤسسة يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي لأفرادها.

١٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين ما توفره وزارة المعارف من المزايا وبين الالتزام التنظيمي.

١٦- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين عدم توفر المزايا التي تقدمها وزارة المعارف في غيرها من الوزارات وبين الالتزام التنظيمي.

١٧- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين تقدير عمل مدير المدرسة من قبل المشرفين والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥) بين خصائص العمل ومناخ العمل والالتزام التنظيمي ودل على ذلك معامل الارتباط حيث بلغت قيمته (٠,٥٥٢٩) ودلالة معنوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويدل ذلك على أن خصائص العمل ومناخ العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الطجم (١٩٩٦م) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية المتمثلة في نظام المكافآت، والبيئة التنظيمية، والاحتياجات الوظيفية، وعلاقات العمل والالتزام التنظيمي (ص ١١٨).

كما أظهرت دراسة خطاب (١٩٨٨م) أن الرضا عن الراتب له أثر إيجابي على الانتماء الوظيفي للمرأة السعودية العاملة.

كما وجد ولش ولافان (Welsch and Lavan) (1981م) أن الرضا عن العمل والرضا عن الترقية كان لهما أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسات متعددة أن مكافآت العمل التي تستخدمها المؤسسة يكون لها تأثير على الالتزام التنظيمي لأفرادها.

وتختلف مكافآت العمل في التأثير من نوع لآخر ومن موظف لآخر. وهذا التباين في التأثير يعود لاختلاف قيم العمل من شخص لآخر. بالإضافة لاختلاف حاجات الموظفين ورغباتهم التي يرغبون أن تلبى لهم عن طريق العمل.

فكلما وجد توافق بين ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وبين تطلعات منسوبيها وجد احتمال أكبر لزيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

فقد أظهرت دراسة بيتي واري ولينغ (Putti, Areyee and Laing) (1989م) أن المكافآت التي ترتبط بالعمل مثل الاستقلالية في أدائه وأهميته والاندماج فيه والمكافآت الاجتماعية من

تعاون المشرفين وتعاون الزملاء لها أثر إيجابي على التزامهم التنظيمي. العتيبي والسواط، (ص ٢٥-٢٦).

ولقد أوضحت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يتأثر بصفات العمل وخصائصه. فقد وجد ستاو (Staw) (١٩٧٧م) أن الالتزام التنظيمي للفرد يتأثر بصفات العمل التالية:

١. المسؤولية التي يتحملها الشخص عن العمل الذي يقوم به .
٢. الإحساس الذي يحس به الفرد تجاه أهمية نتائج العمل .
٣. المعرفة من الشخص بالمسؤولية المباشرة عن النتائج .

كما وجد موتاز (١٩٨٩) أن استقلالية الموظف في أدائه لعمله — أي قدرته على أداء عمله دون تدخل من الآخرين — وأهمية العمل — أي شعوره بأن عمله الذي يقوم به ضروري لعمليات ووظائف المؤسسة — والاندماج في العمل — أي شعوره بأن عمله مشوق ويستحق جهده — لها تأثير على التزامه التنظيمي.

كما أظهرت دراسات أخرى أن التحدي في العمل وإعطاء الموظف فرصة الاختلاط بالآخرين والتوجيه والتقييم للعمل الذي يقوم به (Feedback) لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

كما أن دراسات أخرى أظهرت وجود علاقة سلبية بين تضارب الأدوار وغموض الدور والالتزام التنظيمي . ويعود السبب لغموض العمل وتوقعاته المرتبطة به والتضارب في الصلاحيات تضعف الالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أجريت في السعودية عن نتائج مماثلة للدراسات الغربية. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب (١٩٨٨م) أن محتوى العمل له تأثير إيجابي على انتماء المرأة السعودية العاملة التنظيمي. كما أظهرت دراسة الطجم (١٩٩٦م) عن وجود علاقة إيجابية بين التحدي الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأما دراسة المير (١٩٩٦م) فأظهرت وجود علاقة سلبية بين غموض الدور والالتزام التنظيمي.

ولقد أظهرت الدراسات التي أجريت في السعودية نتائج مماثلة للدراسات الغربية، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الخطاب (١٩٨٨م) أن رضا الموظف عن الجانب الإشرافي، وعن

سياسات الترقية، وعن الراتب، وعن جماعة العمل، له أثر إيجابي على إنتماء المرأة السعودية
العاملة الوظيفي.

التوصيات:

١- لتفادي التحول من وظيفة مدير المدرسة لمجرد أي تغير بسيط يوصي الباحث بأن تعطى لوظيفة مدير المدرسة صفات جذب قوية وذلك بمنح مديري المدارس صلاحيات تعطيهم الإستقلالية في أداء العمل واتخاذ القرار وتحقيق الذات. مما يضمن كفاءة القيادات الإدارية ويمنعهم من التسرب الوظيفي وترك أعمالهم، ويرغبهم في البقاء والاستمرار فيها.

٢- نظراً لتناقص العائد في وظيفة مدير المدرسة مع التقادم في الخبرة والاقتراب من سن التقاعد حيث يجد بعض المديرين أنهم يعملون بربع الراتب أو بأقل وهذا قد لا يكون مغرياً للبقاء والعطاء في هذه الوظيفة. لذا يوصي الباحث بوضع حافز يتوج نهاية الخدمة في إدارة المدرسة، كشهادة تميز، أو وسام وطني، أو مكافأة نهاية الخدمة للأداء المتميز وفق شروط وضوابط من أجل الحصول عليها.

٣- نظراً لأن تطبيق الأنظمة الصادرة من وزارة المعارف قد تنعكس سلباً على علاقات المديرين والعاملين معهم لذا يوصي الباحث بأن تصاغ أنظمة وزارة المعارف بطريقة تعطي للمدير حرية تطبيق القرارات في ضوء متطلبات الموقف .

٤- جعل وظيفة مدير المدرسة نوعاً من التحدي الوظيفي تتطلب مهارات خاصة، وتستخدم تقنيات متطورة وتتابع التطورات، وتحتاج لبذل جهود عالية، وذلك بتوفير البرامج التطويرية والتدريبية لمديري المدارس، من أجل تطويرهم وظيفياً، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، مما يشعره بنوع من التحدي، لأن العمل في إدارة المدرسة يشبه أداء أي عمل إداري في أي مؤسسة أخرى، ولكن وظيفة مدير المدرسة لم تأخذ صفة مهنية، كصفة مهنة رجل القانون أو إدارة الشؤون المالية، وأن وظيفة مدير المدرسة ممكن أن يؤديه أي فرد. لذا يوصي الباحث بأن تتصف وظيفة مدير المدرسة بالصفة المهنية. وأن يكون للمديرين رابطة وجمعية مهنية لا يلتحق بها ولا ينظم إليها إلا المتميزين منهم والحاصلين على شهادات تخصص في الإدارة.

توصيات لدراسات مستقبلية:

يرى الباحث القيام بدراسات تعالج القضايا التربوية التالية:

- ١- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بالمناطق التعليمية الأخرى والعوامل المؤثرة فيه.
- ٢- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بين مراحل التعليم الثلاث (دراسة مقارنة) .
- ٣- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والعوامل المؤثرة فيه.
- ٤- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام والعوامل المؤثرة فيه.
- ٥- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام والمدارس الأهلية (دراسة مقارنة).
- ٦- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات مدارس تعليم البنات.
- ٧- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات بمدارس تعليم البنات.
- ٨- دراسة لمعرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين ومديرات مدارس التعليم العام للبنات. (دراسة مقارنة).

قائمة المراجع

المراجع

أولاً : المصادر العربية

- ١- خضير، نعمة عباس وآخرون، (١٩٩٦). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بي الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، العدد ٣١، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ص ٧٤-١٠٥.
- ٢- خطاب، عائدة (١٩٨٨). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية مجلد ١٣، مجلة العلوم الإدارية، ص ٢٣-٦٤.
- ٣- الدخيل الله، دخيل بن عبدالله (١٩٩٥). مقدمات الإلتزام لمنظمة أكاديمية مجلة جامعة الملك سعود، م٧، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١)، ص ٣٣-٧١.
- ٤- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط ٤، مركز الكتب الأردني، ١٩٩٢ م.
- ٥- الطجم، عبدالله (١٩٩٦)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٤، ص ١٠٣-١٢٥.
- ٦- العتيبي، آدم (١٩٩٣). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد الأول ص ١٠٩ - ١٣٣.
- ٧- العتيبي، سعود، السواط، طلق (١٩٩٧) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، الإداري، السنة ١٩، العدد ٧٠، ص ١٣-٦٧.
- ٨- العساف، صالح بن حمد (١٤١٦هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط ١، مكتبة العبيكان، ١٤١٦هـ.

٩-قطان ، عبد الرحيم على (١٩٨٧). العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية

والأداء الوظيفي:- دراسة مقارنة بين العمال الآسيوية، العمال

السعودية، العمال العربية. المجلة العربية للإدارة. مجلد ٢، ص ٥-٣١.

١٠-المعاني، أيمن (١٩٩٩) الولاء التنظيمي لدي المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة

ميدانية، الإداري. السنة ٢١-العدد ٧٨، ص ٣٩-٧٣

١١-المير ، عبد الرحيم (١٤١٦) . العلاقة بين الولاء التنظيمي الأداء والرضا الوظيفي

والصفات الشخصية : دراسة مقارنة ، الإدارة العامة ، المجلد الخامس

والثلاثون ، ص ٢٠٧-٢٥٢

المراجع الأجنبية

- Koch, J. L. and Steers, R. M. 1978. An Empirical Analysis of Organizational Identification. Academy of Management Journal, 14 : 213 – 226.
- Larson, E. W., Fukani, C. V., “Relations Between Wake Behavior and Commitment to the Organization and Union. Proceeding of the Academy of Management, 1984, pp. 222 – 226.
- Mottaz, C., (1989). “ An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”. The Sociological Quarterly, Vol. 30 pp. 143 – 158.
- Mowday, Richard T., Porter. Lyman W., and Dubin, Robert. 1974. Unit Performance Situational Factors, and Employee Attitude in Spacially Separated work Units. Organizational Behavior and Human Performance, 12: 231 – 248.
- O'Reilly, C. and Caldwell, D. (1980). “ The Commitment and Job Tenure of New Employees : Some Evidence of Post – Decisional Justification”. Administrative Science quarterly Vol. 26, pp 597 – 616.
- Porter, L. W., Steers, R. M. and Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59: 603 – 609.

- Romzek, Barbara S. 1989. Personal Consequences of Employee Commitment. *Academy of Management Journal*, 32 (3) : 649 – 661.

- Staw, B. M. (1977) “ Two Sides & Commitment” Paper presented at the National Meeting of Academy Management, Orlando, Florida.

- Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 : 46 – 56.

- Welsch, H., and Lavan, H., (1981). “Inter- Relationships Between Organizational commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate”. *Human Relations*, Vol. 34, PP. 1079 – 1089.

الملاحق

- ١- أداة الدراسة
- ٢- معدل المدارس إلى أعداد الطلاب بمراكز الإشراف التربوي.
- ٣- خطاب عميد كلية التربية لمدير عام التعليم.
- ٤- خطاب مدير عام التعليم لمديري المدارس لتطبيق الاستبانة.
- ٥- خطاب مدير معهدا لبحوث لعميد كلية التربية بعدم دراسة الموضوع من قبل.

ملحق رقم ١

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

الأخ الزميل الفاضل مدير المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

هذه استبانة هدفها معرفة درجة الإلتزام التنظيمي. وبقيناً مني لإدراكك لأهمية مثل هذه الأبحاث للارتقاء بمستوى الأداء وخدمة منسوبي التعليم. آمل أخي الكريم التكرم باقتطاع جزءاً من وقتك الثمين للإجابة على بنود الاستبانة المرفقة. وأن تحظى بجمل اهتمامك، لأن نجاح هذه الدراسة يعتمد بالدرجة الأولى على موضوعية ودقة إجابتك. علماً بأن المعلومات المستوفاة ستستخدم في أغراض البحث العلمي لنيل درجة الماجستير .

شاكراً لك حسن تجاوبك وتعاونك وتقبل فائق احترامي وتقديري

الباحث

أحمد حميد العبادي

أخي الكريم الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب:

(١) السن:

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ☐ من ٥٠ إلى ٦٠ ☐

(٢) المستوى الوظيفي:

الثالث ☐ الرابع ☐ الخامس ☐ السادس ☐

(٣) سنوات الخدمة:

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات ☐
من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة ☐
من ٢٠ سنة - أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ سنة فأكثر ☐

(٤) المؤهل التعليمي:

دبلوم معهد إعداد المعلمين ☐ دبلوم الكلية المتوسطة ☐ بكالوريوس كلية المعلمين ☐
بكالوريوس جامعي ☐ تربوي ☐ غير تربوي ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

(٥) الحالة الاجتماعية:

متزوج ☐ أعزب ☐

(٦) الراتب:

من ٥٠٠٠ آلاف إلى أقل من ١٠٠٠٠ آلاف ☐ من ١٠٠٠٠ آلاف إلى أقل من ١٥٠٠٠ ألف ☐

من ١٥٠٠٠ ألف وأكثر ☐

فيما يلي بعض العبارات المتعلقة بعملك الرجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك:

(٧) أشعر أن العمل الذي أقوم به مهم لوزارة المعارف.

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

(٨) عملي يعني الكثير بالنسبة لي.

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

(٩) تعاملي مع المواقف اليومية في عملي يشعري بنوع من التحدي .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٠) عملي يشتمل على مهام واضحة :

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١١) أعرف على وجه الدقة ما المطلوب مني أدائه :

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٢) احتاج في كثير من الأحيان العودة إلى رئيسي المباشر لمعرفة ما يجب علي القيام به .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٣) أحظى بالدعم والتشجيع من المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٤) أحصل على مؤازرة زملائي في العمل متى ما احتجت لذلك .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٥) أثق بلا حدود في المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٦) أثق بلا حدود في زملائي في العمل .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٧) أحصل على راتب مجزي من عملي .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٨) توفر لي وزارة المعارف من المزايا مالا توفره غيرها من الوزارات .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(١٩) من الأسباب الرئيسية التي تدفعني للبقاء في هذا العمل، هو عدم توفر المزايا التي تقدمها وزارة المعارف في

الوزارات الأخرى .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٠) إن مجهوداتي في هذا العمل محل التقدير من قبل المشرفين التربويين والمسؤولين بالإدارة .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢١) أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً كبيراً عن المطلوب، وذلك لإنجاح عمل المدرسة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٢) أتحدث عن هذه الوظيفة أمام أصدقائي بأنها وظيفة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٣) أشعر بالقليل من الالتزام بهذه الوظيفة .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٤) أنا مستعد لقبول أي عمل كي أحتفظ بعملتي في وزارة المعارف.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٥) أجد أن قلبي يتطابق قيم هذه الوظيفة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٦) افتخر للآخرين بأنني عضو في وزارة المعارف.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٧) أنا مستعد بأن أعمل لدى أية وزارة أخرى، طالما أن نوعية العمل واحدة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٨) هذه الوظيفة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٢٩) مجرد تغير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه الوظيفة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٠) أنا سعيد جداً بأنني اخترت هذه الوظيفة لأعمل بها وفضلتها على الوظائف الأخرى التي وضعتها في

اعتباري عندما التحقت بهذه الوظيفة.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣١) لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه الوظيفة طويلاً .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٢) في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على أنظمة وزارة المعارف في الأمور المتعلقة بموظفيها .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٣) في الحقيقة يهمني مصير وزارة المعارف .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٤) بالنسبة لمؤهلي وزارة المعارف هي الأفضل من بين الوزارات التي من الممكن أن أعمل بها .

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

(٣٥) لقد كان خطأ أكيداً حينما قررت أن أعمل لدى وزارة المعارف.

☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة

ملحق رقم ٢

معدل المدارس إلى أعداد الطلاب
بمراكز الإشراف التربوي

معدل المدارس التي اعداد الطلاب بمراكز الاشراف

المرحلة الثانوية			المرحلة المتوسطة			المرحلة الابتدائية		
المعلم	الطالبة	المدارس	المعلم	الطالبة	المدارس	المعلم	الطالبة	المدارس
٤٧٧	٦١٩٢	١٣	٣٨٢	٩٥٤٧	٢٥	٤٢١	٢٠٦٢٥	٤٩
٤٧٠	٥٦٣٢	١٢	٤١٠	٧٣٦٩	١٨	٤٣٧	١٣٩٧٤	٣٢
٤٩٤	٩٣٧٨	١٩	٤٣٦	١٤٣٧٦	٣٣	٤٢٢	٢١٦٣٥	٧٥
٥٥٣	٦٠٧٥	١١	٤٤٢	٩٧٠٧	٢٢	٤٦٣	٢٠٨٢٣	٤٥
١٩٩	١٣٨٩	٧	١٦٧	١٩٩٣	١٢	١٧٤	٤٣٢٨	٢٥
١١٥	١٠٣٢	٩	١١٨	١٦٤٩	١٤	١٠٧	٣١٢٣	٢٩
٩٣	٤٦٣	٥	٨١	٦٩٩	٧	٧٩	١٦٤٣	٢١
٣٩٧	٣٠١٦١	٧٦	٣٦٦	٤٥٣٤٠	١٢٤	٣٤٩	٩٦١٥١	٢٧٦
المجموع								

ملحق رقم ٣

خطاب عميد كلية التربية لمدير عام التعليم
بمنطقة مكة المكرمة (تعليم جدة)



الرقم : ١٠٠ / ١ / ١٩٩٠
التاريخ : ١٩ / ١ / ١٩٩٠
المشروعات : ١٩٩٠

سعادة مدير عام التعليم

المقر

بمنطقة مكة المكرمة

وبعد ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم بأن الطالب / أحمد بن حميد بن محمد العبادي أحد طلبة الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بقسم الادارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى ، ويحتاج إلى تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسة على مديري المدارس بجميع المراحل بالادارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعليم جدة والتي بعنوان

> الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمحافظة جدة < .

آمل التكرم بمساعدة المذكور وتسهيل مهمته

شاكرين لكم كريم تعاونكم

وتقبلوا خالص التحية ،،،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د. صالح بن محمد صالح السيف

سعادة مدير إدارة التعليم

د. صالح بن محمد صالح السيف

ملحق رقم ٤

خطاب مدير عام التعليم لمديري
المدارس لتطبيق الاستبانة

٤١/٥٢

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة المعارف

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

(تعليم جدة)



إدارة التطوير التربوي

الرقم: ٤١/٧/٤١

التاريخ: ١٤٣٤/١/٢٧ هـ

المشروع: سينا

قسم البحوث التربوية

تعميم لجميع مدارس التعليم العام الحكومية داخل مدينة جدة

عنوان البحث : الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس بمدينة جدة

اسم الباحث : أحمد حميد محمد العبادي

الجهة المشرفة على البحث : كلية التربية بجامعة أم القرى

القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

مجتمع البحث : مديرو المدارس الحكومية بمدينة جدة

المحترم

وبعد

المكرم مدير مدرسة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناء على خطاب سعادة / عميد كلية التربية بمكة المكرمة ، بشأن السماح للباحث الوارد اسمه أعلاه بإجراء بحثه على مجتمع الدراسة المشار إليه ، أمل تعبئة استبانة الدراسة المرفقة وبعثها إلى مقر عمل الباحث : تعليم جدة / الإشراف التربوي / وحدة الإدارة المدرسية في موعد لا يتجاوز أسبوع من تاريخ وصولها ، مع ملاحظة أن الباحث يتحمل المسؤولية المتعلقة ببحثه .

والله الموفق .

المدير العام للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

س

سليمان بن عواض الزايدي

١٤٣٤/١/٢٧

صورة للملف

صورة للبحوث التربوية

ملحق رقم ٥

خطاب مدير معهدا لبحوث لعميد كلية التربية
بعدم دراسة الموضوع من قبل



الرقم : ٨٤
التاريخ : ٢٤١٩ / ٥ / ٢
المشروعات : ٨٨٨٨

حفظه الله

سعادة عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

وبعد :

فبناءً على الخطاب الذي تقدم به الطالب / أحمد بن حميد بن محمد العبادي ، الذي يرغب فيه إفادته عن موضوع (الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والعوامل المؤثرة فيه بمحافضة جدة) والذي اختاره لينال به درجة (الماجستير) من جامعة أم القرى .

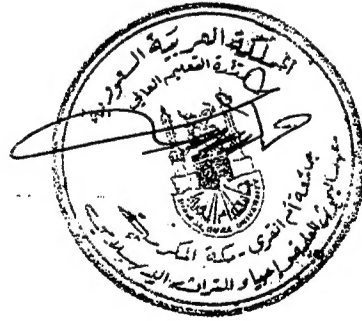
يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بأن هذا البحث لم يسبق له أن نوقش في جامعات المملكة أو خارجها ، كما أفاد بذلك مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض حسب المعلومات المتوفرة لديه .

والله الموفق ،،،

عميد معهد البحوث العلمية

وإحياء التراث الإسلامي

أ. د. عبداللطيف بن عبدالله بن دهيش



ع/الهاسمي